دكتور عبد الهادي الجوهري

إهـــــــداء٢٠٠٨

المرحوم الأستاذ/ إبراهيم عبد الله إبراهيم

جمهورية مصر العربية

سلسلة علم الاجتماع المعاصر
الكتاب السادس والخمسون

علم اجتماع الإدارة
مفاهيم وقضايا

دكتور عبد الهادي الجوهري
أستاذ ورئيس قسم الاجتماع
عميد كلية الآداب — جامعة المنيا

الطبعة الأولى
١٤٠٣ هـ — ١٩٨٣ م



دار المعارف

الناشر : دار المعارف ـ ١١١٩ كورنيش النيل ـ القـاهرة ـ ج ٠ م ٠ ع ٠

بسم الله الرحمن الرحيم

مما لا شك فيه أن للعملية الادارية نظاما بذاته يتمثل فى الاساليب والمفاهيم الادارية ، الا أن هذا النظام يحقق أهدافه فى اطار منظمة تعمل فى مجتمع وتتحدد لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الادارة بالعمل وفقا لها وتحل مشاكلها لا على اساس تجريدى وانما فى ضوء الظروف والمعطيات الاجتماعية .

ومن ناحية أخرى لا يمكن استيعاب مفهوم العملية الادارية الا بالفهم الكامل للوظيفة الاجتماعية للنظمة أى الدور المطلوب منها تحقيقه فى المجتمع ، ويرتبط فهم الوظيفة الاجتماعية للمنظمة بفهم مكانها كجزء من النظام الاجتماعى ، فالمنظمة بأهدافها ووظائفها المتخصصة وبقيام العملية الادارية فيها هى نظام بذاته كما أنها فى نفس الوقت جزء من نظام أكبر هو النظام الاجتماعى .

ومن هنا كان اهتمام علماء الاجتماع بدراسة الجوانب الاجتماعية المتصلة بالعملية الادارية واذا كان ثمة خلاف على العمليات المتصلة بالعملية الادارية من ناحية العدد والترتيب ، الا أنه يمكن جمعها فى اربع عمليات هى : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

ولا تتم العملية الادارية فى فراغ وانما فى منظمة من المنظمات والمنظمة باختصار شديد هى تجمع من الأفراد حول هدف معلن وفى ظل معيار رسمى « قانونى » يمثل الشرعية اللازمة من المجتمع .

وبجانب اهتمامات علماء الاجتماع بدراسة الظروف والمعطيات الاجتماعية

المتصلة بالعملية الادارية اهتموا أيضا فى الوقت الحاضر بدراسة الاجراءات العقيمة للبناء البيروقراطى وقد حلل الكسندر ليتون ، وروبرت ميرتون هذا المفهوم كنمط سلوكى يؤدى الى خلل وظيفى ويعوق بقاء واستمرار التنظيم •

ويقر جولدنر السلوك الواقعى الذى يؤديه البيروقراطى ونتائج هذا السلوك فى ضوء أهداف هذا التنظيم أى انه يستخدم اطارا تصوريا آخر غير اطارا لوسائل والغايات ويبدأ جولدنر تحليله باثارة سؤالين :

١ ـ ما سبب الاعتقاد بأن الوسائل التى تحولت الى غايات ليست اجراءات رسمية عقيمة ؟

٢ ـ ما السبب فى أن بعض الاجراءات والممارسات التى تعتبرها احدى الجماعات اجراءات رسمية عقيمة تراها جماعة أخرى بأنها لا تستحق أية تسمية بغيضة وقد تسميها اجراءات طبيعية رسمية ؟

وتشير هذه الملاحظات الى ان الاجراءات الرسمية العقيمة تتضمن ظاهرتين مختلفتين (١) أن يصبح للفرد اطار مرجعى موضوعى معين وعلاقة بـ (٢) ممارسات بيروقراطية أو أنماط سلوكية •

ولذلك لا يمكن فهم الاجراءات الرسمية العقيمة كمشكلة اجتماعية مالم نعرف الاطار المرجعى للفرد الذى يستخدم هذه التسمية فضلا عن الخصائص الموضوعية للموقف الذى يتصل به هذا الفرد •

وبجانب تلك الاهتمامات التى حظيت بمزيد من التركيز من جانب فريق من علماء الاجتماع نجد أن الفرد لكى يصبح اداريا كفءا عليه :

١ ـ أن يعرف جيدا كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال وما يجرى من أحداث حوله •

٢ ـ أن يلم بدرجة كافية بمبادىء وأصول ممارسة العملية الادارية حتى يصبح قادرا على تنظيم وادارة الأعمال بكفاية تامة •

وحتى يمكن للفرد أن يحقق الشرط الأول عليه أن يلم بأمور كثيرة متصلة بعلم الاجتماع •

من كل هذه المنطلقات ظهر فرع من فروع علم الاجتماع يسمى علم اجتماع الادارة •

وهذا الكتاب هو خطوة على الطريق للقارىء العربى فى هذا المجال الذى تفتقر المكتبة العربية الى العديد من دراساته •

آمل أن يحقق بعض الأهداف المرجوة •

والله الموفق ،،

الجيزة فى ١٠ المحرم ١٤٠٣ هـ
٢٧ اكتوبر ١٩٨٢ م

المؤلف
دكتور عبد الهادى الجوهرى

الفصل الأول

مفهوم الادارة

يرى البعض أن كلمة ادارة هى ترجمة لكلمة Management ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Administration وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير الى مهام الادارة فى المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الادارة فى مستويات التنفيذ والعمل الجارى اليومى ، وهذا هو المفهوم البريطانى التقليدى أما المفهوم الأمريكى فبشكل عام يرى العكس وهناك من يميز بين الكلمتين على اساس أن كلمة Administration تطلق عادة فى المجال الحكومى أو المنظمات التى لا يحركها دافع الربح بينما تختص كلمة Management بمشاريع الأعمال ·

وكلمة ادارة Administration مشتقة من أصلها اللاتينى Administratio المكون من مقطعين هما (ad) (To) ومعناه الى Ministratio, ومعناه يخدم أو مساعده الآخرين to serve

وأن الشخص الذى يتولى القيام بهذه المهمة « الادارى » انما يقوم بتنظيم شئون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم (١) ·

---

(١) راجع فى تأصيل معنى الادارة المراجع التالية :

د· عبد الكريم درويش ود· ليلى تكلا · أصول الادارة العامة ط٢ مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٢ ص ٣٣ ·

A.R. Tyagi, Public Administration, Forth ed., ATMA RAM and Sons, Delhi, 1972 p. 3.

ويعتمد تعريف الادارة كعلم من العلوم الاجتماعية على نواح عديدة ، فالبعض يحدد التعريف منطلقا من الافتراض بأنها نشاط والبعض الآخر يفترض أنها مجموعة أفراد كما يفترض آخرون أنها تنظيم ٠

والأكثر غموضا هو أن البعض يعرفها بمضمون الادارة العامة والبعض الآخر بمضمون ادارة الأعمال (٢) ٠

وثمة تباين فى النظريات الادارية الجزئية ، فلكل نظرية جزئية افتراضات تنطلق منها والتباين فى النظرية أو النظريات الجزئية سببه الاختلاف فى الافتراضات التى ينطلق منها كل باحث ٠

والادارة عند كل من د٠ عبد الكريم درويش ود٠ ليلى تكلا تعنى (٣) « توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين » ٠

ويعرفها « ارنست ديل (٤) » بأنها « تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين » ٠

وتعنى الادارة عند تياجى (٥) « التنظيم والترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر » ٠

---

(٢) انظر د٠ ابراهيم عبد الله المنيف ، الادارة ، المفاهيم ، الأسس ، المهام ، دار العلوم – الرياض ١٩٨٠ ص ص ٢١ – ٢٣ ٠

Barry, W. S.; The Fundamentals of Management, George Allen and unwin, Ltd., London, 1963.

(٣) د٠ عبد الكريم درويش ود٠ ليلى تكلا ، المرجع السابق ص ٣٣٠

(٤) Ernest Dale, «Management, Theory and practice» McGraw Hill Book Co. New York, 1965, p. 4.

(٥) A. R. Tyagi, op. cit., p. 3.

كما يعرفها ففنر وبرسثوس (٦) « بأنها « تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة » •

'The organization and direction of human and material resources to achieve desired goals».

وتتكون الادارة بصفة عامة من ثلاثة أبعاد أولها ادارة الأفكار والمفاهيم والابداع ويتحقق ذلك بالمعرفة الادارية وثانيها ادارة الأشياء من أموال ومعدات وأوراق ويتحقق ذلك بالمهارات الادارية وثالثها ادارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الادارى • فالمعرفة الادارية فى معناها العام تعنى المفاهيم والأسس والمبادىء المكونة لكل نظرية جزئية فى الادارة أو لمجمل النظريات الجزئية،وترتبط المعرفة الادارية بالمعرفة فى العلوم الاجتماعية الأخرى كالاقتصاد والاجتماع والقانون والسياسة والتاريخ لأن المعرفة الادارية جزء من هذه المعرفة فى العلوم الاجتماعية ومشتقه منهـا • أما المهـارات الادارية فهى ترجمـة لجوانب المعـرفة بنقلها الى حيـز التطبيق وتتكون من مهـارات فنية وانسانية وابتكارية •

والسلوك الادارى وتكوين الاتجاهات وبناء الفلسفة الادارية فى الحقيقة هو القاعدة الأساسية لفعالية المعرفة ونقلها الى مهارات (٧) •

ولقد اختلف رجال الفكر الادارى فى تعريف الادارة بيد أنهم اتفقوا على أنها تعنى الوظيفة أو النشاط والذى يقوم به المديرون وليست بمعنى الهيئة التى تدير ، وهناك اتجاهان رئيسيان عند رجال الفكر الادارى فى تعريفهم لمفهوم الادارة : أولهما اعتمد على تحليل العمل الذى يقوم به المدير الى عناصر أو خطوات وخرج من ذلك بتعريف للادارة يقوم على تفاصيل ذلك العمل أو خطواته ، فمثلا يعرفها تايلور بأنها « المعرفة الصحيحة بما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التـأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طـريق وأرخص التكاليف » •

---

(٦) 'T. Pfiffner and R. Presthus» Public Administration (The Roland press Co., New York, fifth ed, 1967, p. 3.

(٧) ابراهيم المنيف ، المرجع السابق •

ويعرف فايول وظيفة المدير فيقول « ان معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب » ·

ويقول هوايت « أن فن الادارة انما ينحصر فى توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم » ·

ومع أن هذه التعريفات تعتبر اجتهادا لابأس به الا أنها تعريفات قاصرة عن الوفاء بالغرض ·

أما الفريق الثانى من رجال الفكر الادارى فيعرفون الادارة من طبيعتها وليس من وظائفها باعتبارها نشاطا متميزا ·

فيقول جلوفر « انها القوة المفكرة التى تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف » ·

كما ان ليفنجستون يقول « ان وظيفة الادارة هى الوصول الى الهدف بأى الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفى الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتيسيرات « الامكانات » المتاحة » ·

أما هايمان فيعرف الادارة بأنها « الوظيفة التى تؤدى الى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجه جهود الأفراد نحو غرض معروف » ·

وتنقسم الادارة فى المنظمات التى يكثر عدد المنفذين فيها الى عدد من المستويات يتناسب فى مقداره مع عدد المنفذين ومقدار التباين فى تخصصاتهم وهى فى العادة ثلاثة مستويات رئيسية هى : الادارة العليا ـ الادارة الوسطى، الادارة الدنيا (الادارة الاشرافية) · وقد يكون كل من هذه المستويات على درجات هى الأخرى كلما كبر حجم المنظمة وتنوع نشاطها ·

ولقد كثر الجدل بين رجال الفكر الادارى حول طبيعة الادارة من حيث كونها علما أم فنا أم نوعا من الفلسفة ام هى مزيج من كل ذلك ، اذ يرى

البعض أن الادارة علم تحكمه قوانين ثابته ، ويرى البعض الأخر من رجال الفكر الادارى أن الادارة لا تعد وأن تكون فنا من الفنون لأنها تعتمد على موهبة الابداع والابتكار والمبادأة عند القائمين عليها ، واختلاف المواهب عند هؤلاء يميل بالادارة الى أن تكون فنا ، والادارة تتعلق بالتعامل مع البشر والبشر معقدون فى التركيب ويختلفون من حيث الثقافة وان كان من الممكن أن توضع قواعد يلتزم بها رجال الادارة فى عملهم فانه ليس من اليسير أن تجعل المنفذين يستجيبون لذلك العمل بالقدر المطلوب تماما وينجم عن ذلك ضرورة التباين فى النظريات الادارية كلما تباينت ظروف الجماعات ٠

ويرى فريق آخر أن الادارة ليست بالعلم ولاهى بالفن ولكنها فلسفة أما الرأى الرابع فينظر الى الادارة على أنها علم فى بعض نواحيها وفن فى نواحى أخرى فضلا عن أنها فلسفة تقوم على أعمال الفكر والتوصل الى حقائق الأشياء والتعرفات والتعرف على القوى التى تحكمها والعلاقات القائمة بينها ٠

ويمكن القول أن الادارة تقوم على فن استخدام العلم بحيث يؤتى التطبيق أحسن النتائج فى موقف معين ، فالعلم يرسى لرجل الادارة ما ينبغى أن يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية ، فالعلم والفن فى مجال الادارة صنوان (٨) ٠

واذا كانت الادارة علما له أصوله وقواعده فذلك العلم لا يقوم بمعزل عن العلوم الاجتماعية الأخرى فهو علم اجتماعى ويقوم على أساس من الأصول العلمية لعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس وعلم السياسة كما أن الالمام بالقانون والتاريخ والجغرافيا والاحصاء والممارسة أمر له أهمية قصوى عند رجل الادارة ٠

Mc Farland. D.E. : Management, principles and practices, The Macmillan Co. New York, 1958.

ولقد اختلف رجال الفكر الادارى المحدثون فى تحديد عدد وظائف الادارة فمنهم من حددها بتسع ومنهم من حددها بسبع ومنهم من قصرها على ثلاث ، فيرى فايول (١٩٣٧) أن وظائف الادارة هى التخطيط ، التنظيم ، الأمر التنسيق ، الرقابة (٩) .

ويرى دافس (١٩٥١) ان وظائفها هى : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة كما يرى دركر (١٩٥٤) أن وظائفها هى :

الأداء ، الادارة بالأهداف ، اللامركزية ، فهم الحالات ، تكوين الزبائن.

ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل فى التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، التنسيق ، الرقابة .

ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل فى التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، وهذا ما يراه أيضا كاست (١٩٧٠) وهكذا نجد أن هناك شبه اتفاق على أن وظائف الادارة أربع هى :

١ ـ **التخطيط :** ومضاه دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين فى فترة زمنية محددة .

وتتوقف عملية التخطيط على عناصر متعددة أهمها تحديد الهدف ووضوحه جمع الحقائق اللازمة لدراسة الحطة وتنفيذها ، القدرة على التنبؤ بظروف المستقبل واقتراح الحلول المناسبة لما قد يعترض التنفيذ من صعوبات . وللتخطيط الادارى أهمية تتمثل فيما يلى .

(أ) المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة مما يوفر فى الجهد والنفقات
(ب) النهوض بمستوى الأداء والانتاج .
(حـ) الاستغلال الأمثل للامكانات المتاحة .
(د) تحديد عمليات الادارة .

---

(٩) أنظر : د. ابراهيم عبد الله المنيف ، مرجع سابق .
Urwick, L. : The elements of Administration, Harper and Bros, New York, 1959.

(هـ) التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة ما قد يقع من صعوبات أو تحديات ٠

وتمر الخطة عادة بالمراحل الآتية ٠

(أ) تحديد الهدف ٠

(ب) جمع الحقائق والبيانات ٠

(حـ) اقتراح وسائل التنفيذ ٠

(د) المتابعة والتقويم ٠

٢ ـ التنظيم : ويقصد به الوضع الذى تشكل فيه القوى البشرية والامكانات المادية فى الهيئة وتتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين وتحقيقه بكفاية ٠

والتنظيم يشمل البنيان الذى يتكون منه العاملون من اداريين ومنفذين مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة فى ذلك البنيان والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها ومقدار السلطات التى تخول لكل عامل فى المجال الادارى والمسئوليات الملقاه على عاتقة ومقدار المركزية أو اللامركزية فى تقرير الأعمال وترجمة كل هذا فى هيئة خريطة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات فيما بينها والسلطات والمسئوليات التى تتعلق بها ٠

ويعتبر بعض المفكرين التنظيم علما قائما بذاته له قواعدة وأصوله ، وسواء كانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أو منفصله عنها الا أن التنظيم يعتبر وظيفة ادارية مستقلة (١٠) ٠

والعناصر التى يجب مراعاتها عند التنظيم هى :

---

(١٠) أنظر : د٠ ابراهيم عبد الله المنيف ، مرجع سابق

د٠ ابراهيم درويش ، الادارة العامة فى النظرية والممارسة ط٢ ٠ الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٧٦ ٠

(أ) تحديد الأهداف التى تريد الهيئة أن تحققها ويجب أن تكون أهداف الهيئة واضحة ٠

(ب) تحديد السياسة العامة ويجب أن تكون السياسة ثابته الى حد كبير مع اتسامها بالمرونة ٠

٣ ـ **التوجيه** : وهو العمل المستمر للادارة والذى يلازم تنفيذ الأعمال التى تقررها ويرى البعض انه يشمل :

(أ) القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكال اليومى بين الرؤساء ومرءوسيهم على كافة المستويات ٠

(ب) القدرة على اثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية ٠

(حـ) القدرة على تركيز كافة الجهود فى اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة ٠

والتوجيه ليس الا عملية اتصال واسلوب قيادة ويرتبط التوجيه بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها كما يتأثر الاحياط بالتوجيه مهما كانت سبل الاتصال والقيادة وثمة مشاكل لعملية التوجيه منها :

(أ) عدم وضوح عملية التوجيه ٠

(ب) عدم انسانية اسلوب التوجيه بين المدير ومرءوسيه ٠

٤ ـ الرقابة : ويعنى بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الادارى للأهداف المقررة وتشمل متابعة الأعمال التى تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعه ، وهذا يقتضى وضع المعايير الرقابية التى يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات ٠

وقد تكون الرقابة نابعة من المنظمة فيعهد لبعض الأجهزة بالقيام بعملية

الرقابة كما قد يكون مصدر الرقابة خارجيا وهناك ثلاث خطوات اساسية في أى مصلحة أو ادارة وهى :

(أ) تحديد وكتابة المعايير الخاصة بالأداء .

(ب) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المحددة .

(ح) اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة (١١) .

---

(١١) انظر : د . محمود عساف مرجع سابق ص ص ٢٩ – ٣١ .
Waldo, D. : The study of public Administration, Daubleday and Co., Inc. New York, 1955.

الفصل الثانى

المنظمات الرسمية

دراسة فى سسيولوجيا الادارة

المنظمات الرسمية :

يوصف المجتمع الحديث بأنه مجتمع تنظيمى ، فيضم عددا كبيرا من المنظمات ، تلعب دورا هاما للغاية وعندما يولد الانسان يتم ذلك داخل مستشفى ، ثم يدخل مدرسة ، ثم يلتحق بالجامعه ، ليعمل بشركة أو حكومة ، ولينضم لنقابة مهنية أو عمالية أو يشترك فى جمعية خيرية أو فى نادى رياضى ، وعندما يشعر بالجوع يذهب الى احدى شركات المطاعم واذا اقترف جريمة يقضى العقوبة داخل سجن وهكذا لا يستطيع الانسان ان يهرب من المنظمات الرسمية المختلفة .

وتختلف المنظمة عن الجماعة الصغيرة ، التى يتكون بين اعضائها روابط اجتماعية مباشرة ، وليس لها اغراض تتطلب تنسيق الأنشطة ، عندئذ تكون الحاجة ضئيلة لوجود عمليات واضحة أو لوجود تقسيم رسمي للعمل . ولكن كلما كانت الجماعة كبيرة ، كانت المهام التى تسعى الى تحقيقها معقدة ،

ولما كانت المنظمات الرسمية كبيره للغاية ومعقدة ، فقد يشار اليها باعتبارها منظمات « كبيرة الحجم » أو « معقدة » . ولكن بلاو Blau وسكوت Scott يعتبران هذه المصطلحات مضلله من ناحيتين :

١ ـ ان المنظمات تختلف من ناحية الحجم والتعقيد ولذلك فان إستخدام

هذين المتغيرين باعتبارهما المعيارين المحددين يؤدى الى استخدام تعبيرات غريبة مثل « منظمات كبيره وصغيرة الحجم » أو منظمة معقده للغاية » ٠

٢ ــ ولو أن المنظمات الرسمية كبيرة ومعقده للغاية لكنها لن تنافس حجم وتعقيد التنظيم الاجتماعى لمجتمع حديث ، الذى يضم هذه المنظمات ، والعلاقات بينها الى جانب الانماط غير التنظيميه ٠

وكثيرا ما يستخدم مصطلح « المنظمة البيروقراطيه » وهو يشير الى ان المنظمة الرسمية لها جهاز ادارى فهى تضم غالبا هيئة من الموظفين الاداريين المتخصصين المسئولين عن استمرار هذه المنظمة فى الوجود ، وعن تنسيق أنشطة اعضائها ، فالمنظمات الكبيرة والمعقدة تتطلب جهازا اداريا ٠ فالمصنع الكبير ــ مثلا ــ لا يضم فقط قوة عاملة صناعية تشتغل مباشرة بالانتاج ، بل وأيضا ادارة تقوم بمهمة الاشراف التنفيذى ، كما تضم الكتبة وهيئة الموظفين ٠ أما الحكومة فهى حالة اكثر تعقيدا ، لأنها جزء من الجهاز الادارى للامة ٠ ولذلك فان علم الاجتماع يستخدم مصطلح البيروقراطية للاشارة الى النواحى الادارية فى التنظيمات ٠

لماذا ندرس المنظمات الرسمية :

يختلف الباحثون فى موضوع دراستهم ويتفق أغلبهم على دراسة :

١ ــ البناء البيروقراطى وأثره على الاعضاء فى مستويات مختلفة من السلطة ٠

٢ ــ العوامل التى تحدث تغيرات فى حجم المنظمات واشكالها ٠ ولكنهم يختلفون من ناحية الطرق المتبعة فى الدراسه ٠

اسباب الدراسة :

١ ــ ينبغى دراسة المنظمات بطريقة منهجية لاننا مرتبطون بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال معظم ساعات اليوم ؛

٢ ـ يستطيع رؤساء ومديرو منظمات العمل الاستفاده من البحث التنظيمى ، ويمكنهم الوصول الى تخطيط احسن وتغيير المنظمـات الى الافضل ٠

٣ ـ دراسة العلاقات النظرية بين الجوانب المختلفة للبيئات التنظيمية من اجل المعرفة فى حد ذاتها ٠

٤ ـ يهتم بعض الباحثين بالجانبين النظرى ، والتطبيقى ٠

٥ ـ يمكن الاستفاده من دراسة المنظمات الرسمية فى فهم مواقف غير تنظيميه ٠

٦ ـ الاستفاده منها فى فهم وتفسير السلوك الفردى مثل دراسة أثر التنظيم على اتجاهات الافراد ٠

وحدات التحليل :

تستخدم مداخل متعدده فى دراسة المنظمات ويمكن تحديد وحدات او مستويات التحليل فيما يلى :

١ ـ الفـــرد ٠

٢ ـ جماعة العمل الصغيرة ٠

٣ ـ المنظمة الرسمية ٠

الفرد : ويتمثل ذلك فى الاهتمام بالعوامل النفسية وعلاقتها بادوار العمل ٠

ومـا هى العوامل التنظيميه التى تؤثر على الفـرد وتؤثر فى روحه المعنوية ، مستوى الاجهاد ، والرضا عن العمل ٠

جماعة العمل : ويكون ذلك من خلال التعرف على :

١ ـ تماسك الجماعة ٠

٢ ـ العلاقات غير الرسمية فى جماعة العمل •

٣ ـ انتاجية جماعة العمل •

٤ ـ تكوين جماعة العمل ، عمر ، جنس ، تعليم ، المركز الاقتصادى الاجتماعى •

المنظمة الرسمية : وهى بؤره اهتمامنا ، وتتكون المنظمة من افـراد يؤدون أدوارا ، ومن المعروف أن المنظمات لها صفات وخصائص فريده ، يمكن المقارنة بينها وهى : الحجم ، مركزية السلطة ، قوة اتخاذ القرارات ، تخصص المهام ، التعقد الوظيفى للتشابك بين المهام (١) •

ثلاثة اتجاهات :

نشأت نظريات التنظيم الرسمى بسبب السعى وراء زيادة الفاعلية والكفاية الانتاجية للمنظمات ، ويهتم هـذا المدخـل بالرشاد أو العقلانيه وحدها • ويتضح ذلك من تأكيده للمكافآت الاقتصادية التى تدفع العمال الى اداء العمل ، كما يتضح من الاهتمام بتقييم العمل تقييما محددا بوضوح، وتعيين افراد متخصصين ، ووضـع تسلسل للسلطة ، ومن هذه التقاليد ظهر مفهوم التنظيم الرسمى الذى يتضح فى اللوحة التنظيمية •

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية استجابة للمدرسة السابقة الى حد ما ، وهى تؤكد العناصر الانفعالية غير المخططة غير الرشيدة فى السلوك التنظيمى ، كما كشفت عن أهمية الصداقة والتجمعات الاجتماعية التى تتكون بين العمال واثرها على التنظيم وأشارت ايضا الى اهمية القياده والاتصال الانفعالى والمشاركة داخل المنظمة • ومن هذه الملاحظات نشأ مفهوم التنظيم غير الرسمى الذى يراه بعض العلماء قائما وراء البناء الرسمى للتنظيم ، والذى يراه البعض الاخر على انه الحياة التنظيمية الواقعية الذى يختلف تماما عن اللوحة التنظيمية •

---

(١) Cooley, C. ; Social organization, N. York, 1915.
Geer, A. Social organization, New York, 1955.

اما الاتجاه الثالث فيتمثل فى المدخل البنائى ، الذى يربط المفهومين السابقين معا وهما التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، وهو يقدم صورة للمنظمة تتسم بشىء اكثر من الكمال والتكامل •

ولا تختلف المدارس الثلاث من ناحية آرائها فى التنظيم فحسب ، بل وتشير ايضا الى مفاهيم مختلفة تماما عن الانسان والمجتمع ، فقد ادرك مدخل التنظيم الرسمى عدم وجود صراع بين الانسان والمنظمة ، لأنه يرى المنظمة من وجهة نظر الادارة ، فما هو خير للادارة هو خير للعمال ايضا • فانتاجية العمال العالية تؤدى الى زيادة الانتاج ، التى تؤدى بدورها فى رفع الاجور الامر الذى يؤدى الى زيادة رضا العمال •

وقد اشارت مدرسة العلاقات الانسانية الى ان العمال لهم حاجات كثيره ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية الخالصة • فلهم حاجات اجتماعية وثقافية ينبغى على الادارة الاهتمام بها ، حتى يزداد رضا العمال وترتفع انتاجيتهم •

اما المدرسة البنائية • فترى بعض الصراع والتوتر بين الانسان والمنظمة وهذا أمر حتمى ولكنه ليس أمرا مرغوبا فيه فى كل الاحوال (٢) •

نظريات التنظيم الرسمى :

تسعى التنظيمات الى تحقيق أغراض وأهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للافراد الذين يعملون بها ، لذلك كان من الضرورى ان تتكامل الحاجات الشخصية مع الأهداف التنظيمية وتربط بينها علاقة المصلحة المتبادلة ، حتى يمكن تحقيق كل منها بفاعلية وكفاءة • ويتطلب هذا نوعا من البناء يستطيع الافراد عن طريقة تحقيق اهدافهم ويسمى هذا البناء الرسمى والعلاقات الناشئة بالتنظيم الرسمى •

---

(٢) Etzioni, Modern Organizations, prentice Nall, of India, New Delhi, 1965. pp. 20-21.

وتختلف نظريات التنظيم والادارة الكلاسيكية عن بعضها اختلافات واضحة غير ان الفكرة الاساسية التى تستند اليها جميعا هى تقسيم العمل وهى فكرة قديمة اوضحها ارسطو فى كتاب السياسة كما أبان اهميتها آدم سميث فى كتاب ثروة الامم ثم التقطها تيلور وجعل منها الاساس الذى تقوم عليه نظريته فى الادارة العلمية ٠

كذلك فعل اصحاب نظريات ادارة الافراد Personnel management حتى ، اصبحت ظاهره تقسيم العمل العماد الذى قامت عليه نظرية الكفاية الانتاجية طوال المائة عام التى تلت نشر كتاب آدم سميث ٠

أولا : نظرية الادارة العلمية :

وقد اهتم تيلور مؤسس الادارة العلمية بالانشطة الاساسية التى يبذلها العمال أثناء اداء عملية الانتاج ، وابدع وسيلتين استعان بهما فى دراسة هذه الانشطه هما دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من الناحية الاخرى ٠ ثم افلح فى النهاية فى وضع مجموعة من المبادىء تمثل واجبات الادارة فى المصنع ٠ الاول ان تجمع الادارة ما يعرفه العمال عن الحـرف المختلفة ثم تصنفها وتضعها فى جداول ثم تردها الى قوانين وقواعد عامة وصيغ رياضية ٠ ومعنى هذا ان الادارة تضع علماء لكل عنصر من عناصر العمل يحل محل المعارف التى كان قد اكتسبها العمال بصورة عشوائية عن الحرف التقليدية ٠ الثانى : ان تعمل الادارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدريبهم وتعلمهم ، وكان النظام السائد من قبل ان العامل يختار بنفسه العمل الذى يؤديه ثم يدرب نفسه عليه لان الاداره كانت مشغولة بالالات وتحسينها وتطويرها ٠ ولكن تيلور يرى ان الوقت قد حان لكى تهتم الادارة بدراسة العمال بكل عناية ودقة حتى تستطيع معرفة امكانياتهم وقدراتهم ثم تعمل على تنميتها حتى يستطيع العمال انجاز اكبر قدر من العمل ٠ الثالث : على الادارة ان تجعل العمال يتبعون ، الاساليب الجديدة فى اداء العمل لانهم لو تركوا وشانهم فانهم يتمسكون بالاساليب القديمة التى تعودوا عليها غير انه يجب الا تلجأ الادارة الى الاساليب التعسفية أو الاستبدادية لكى تحقق اهدافها ، لان هذه الاساليب ستؤدى الى المشاكل

ولا شك ان الاسلوب الافضل هو تشجيع العمال بشتى الوسائل . الرابع . ان تعمل الادارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوى فيقوم كل طرف بالعمل الذى يناسبه ، بدلا من ان يتحمل العمال النصيب الاكبر من العمل والمسئولية وهذا هو النظام الذى كان سائدا قبل الادارة العلمية . ومن ثم اذا اشتركت الادارة مع العمال فى أداء عمل واحد ، ويدرك كل طرف ان فائدته الاقتصادية تعتمد على اداء الطرف الاخر وتعاونه معه فلن تحدث اضطرابات او مشاكل .

ثانيا : نظرية ادارة الافراد :

اما اتجاه ادارة الافراد فيتمثل فى جوليك Gulick وهالدين Haldane وفاول Fowl ومونى Muny وريلى Riley وارفيك Urwick الذين اهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل الى اجزاء والتنسيق بينها . ويشير هذا المدخل الكلاسيكى الى انه كلما زاد تقسيم العمل الى أبسط اجزائه المكونه زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالى مهارته . ومن ثم ترتفع الكفاية الانتاجية للنظام الانتاجى كله . كما يشير الى ضرورة ان يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة Unity of control أى يجب ان تقوم السلسلة المركزية بتقسيم العمل الى اجزائه المكونه تبعا للخطة التى تضعها . ويجب ان يفرض الاشراف على كل وحده من وحدات العمل . كما يجب التنسيق بين الوظائف المختلفة التى تسهم فى انتاج السلع النهائية وحيث أن المشرف الواحد لا يستطيع أن يشرف بفعالية الا على عدد محدود من المرؤسين يصبح من الضرورى تعيين عدد من مشرفى الخط الاول يناسب عدد المرؤسين ثم يليهم عدد من مشرفى الخط الثانى لكى يشرفوا على الخط الاول وهكذا . ويطلق على عدد المرؤسين الذين يراقبهم المشرف الواحد « نطاق الاشراف » Span of control وينشأ عن ذلك كله وجود هرم من المشرفين يوجد فى قمته رئيس التنظيم . وبذلك يتحقق الاشراف والرقابة على التنظيم كله من مركز واحد للسلطة .

ويقبل كل العلماء الكلاسيك مبدأ الحاجة الى الاشراف ومركز واحد

ويثور الخلاف الاساسى على اختيار افضل الوسائل لتوزيع العمل على وحدات الانتاج ، وطريقة تكوين هرم الاشراف أو الرقابة فى التنظيم وعلى اى حال يوافق معظم هؤلاء العلماء على ان العمل فى التنظيم يجب ان يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو اكثر من هذه المبادىء الاربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق امثل تقسيم للعمل والسلطة • المبدأ الاول : التخصص تبعا للغرض أى ان العمال الذين يعملون على تحقيق اهداف متشابهة فى التنظيم يجب ان يوضعوا معا فى قسم تنظيمى واحد • ويترتب على ذلك ان يوجد فى التنظيم عدد من الاقسام بقدر عدد الاهداف التى يسعى هذا التنظيم الى تحقيقها • أما المبدأ الثانى : فهو التخصص تبعا للعملية : أى ان العمل الذى يقوم على عملية محددة يجب ان يتم فى قسم واحد لانه يتطلب مجموعة من المعارف المتخصصة كما يتطلب إستخدام مهارات أو اجراءات متماثلة • المبدأ الثالث : التخصص تبعا لنوع العمل : أى ان كل الاعمال التى توجه الى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب ان يضمها قسم واحد • المبدأ الرابع : التخصص تبعا للمنطقة الجغرافية : أى ان الوظائف التى تؤدى فى منطقة جغرافية واحدة يجب ان توجد فى قسم واحد ومعنى هذا ان القسم يؤدى انماطا مختلفة من الوظائف طالما يعمل فى خدمة بيئة محدده •

وعلى الرغم من الاختلاف بين الادارة العلمية من ناحية ونظريات ادارة الافراد من الناحية الاخرى لان كلا منهما يتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات الا انه يوجد قدر من التشابه بينهما فهما يشتركان معا فى الاهتمام بالنواحى الرسمية فى المصنع وبأبسط خصائص الانسان الفسيولوجية والعضبية وبأبسط انواع المهام التى يستطيع الانسان اداءها فى ضوء ما له من الخصائص •

ثالثا : المدخل الكلاسيكى الحديث : ـ

وقد تعرض هذا المدخل الى كثير من الانتقادات ومع ذلك مازال له بعض الاتباع الذين ادخلوا عليه بعض التعديلات • ومن اهم هذه التعديلات ذلك التحول من تحديد أو تعيين البناء التنظيمى الذى ينبغى ان يكون متجها الى الاهتمام بالكشف عن العوامل التى تجعل بعض صور أو اشكال

للسلطة والرقابة ولكنهم يختلفون فيما بينهم على طريقة تنفيذ هذين المبدأين البناء التنظيمى اكثر فاعلية من غيرها ٠

ويتفق هذا المدخل الكلاسيكى الحديث مع المدخل الكلاسيكى القديم من ناحية الاهتمام بالبناء الرسمى والاعتبارات الرشيدة غير انه يختلف عنه من ناحية الاهتمام بدراسة الطرق الواقعية التى تتبع فى تحقيق اهداف أو قيم التنظيم ومن القيم التى يأخذ بها علماء هذا المدخل : القدرة على المحاسبة والخبرة والاقتصاد ومستوى حسم الصراع وتطوير السياسة العامة والاهتمام بالبرامج ٠

١ ـ القدرة على المحاسبة :

يعتقد أصحاب المدخل الكلاسيكى الحديث أن المدير الساذج عديم الخبرة يرى ان الاوامر التى توضع بعناية ودقة يجب تنفيذها أيضا بنفس هذا الاسلوب ٠ ومعنى هذا انه لابد من اعداد ميكانزمات الضبط والرقابة لمراجعة تنفيذ الاوامر والتمسك بالتعليمات ، سواء المتصل منها بالجوده أو بالأمن أو الوقاية من اصابات العمل ٠ ويقوم تسلسل السلطة بهذه المهمة الاشرافية ٠ ومعنى هذا ان المستويات العليا تلتزم بمراجعة اداء المستويات الدنيا ، واذا كانت لاتستطيع اداء هذه المهمة بصورة مناسبة ، لذلك يجب ان ننشىء هيئات الرقابة المتخصصة خارج بناء السلطة الادارية ، التى تكون مسئولة عن تنفيذ مجموعة محدده من الاوامر أو التنظيمات المتعلقة بمستوى الجوده مثلا ٠ وباضافة وحدات الرقابة الخاصة الى وحدات الرقابة الادارية تزداد مقدرة التنظيم على المحاسبة ٠ ويتضح من ذلك ان هذا المدخل يهتم بواقع التنظيم ويساعد على تحسينه أو تطوره على اساس ان الرقابة الادارية غير كافية ٠

ولا شك ان القدرة على المحاسبة تزيد من الكفاية الانتاجية ولكنها تؤدى فى نفس الوقت الى وجود بعض التوترات ٠ ولذلك تعمل التنظيمات على تقييد أو تحديد هيئات الرقابة الخاصة ، الى منع وصول التوترات الى نقطة الانفجار ، والى توفير وسائل للشكاوى لمواجهة المشرفين ذوى الحماس الزائد ٠

٣ ـ الخبرة والاقتصاد : ـ

معظم الوحدات التنظيمية عن تنفيذ الاعمال الثانوية أو ، الاضافية ، تهتم أساسا بمجموعات نوعية من الانشاطة لخدمة وحدات الانتاج الرئيسية. ومن أمثلة تلك الوحدات التحليل الاخصائى ، والعقول الالكترونية ، ووسائل النقل وغير ذلك .

وفى هذه الحالة لا يكون الاساس الذى يقوم عليه التخصص هو الغرض أو العملية ، بل الطريقة المثلى للجمع بين الوحدات ذات الوظائف المتعددة ، والوحدات المتخصصة فى وظيفة واحده بأن يعمل الفنيون أو الاستشاريون (المسئولون عن التخطيط) مع الاداريين (المسئولون عن الانتاج) .

ومن المتفق عليه بصفة عامة أنه كلما قلت حاجة التنظيم الذى يؤدى عددا من الوظائف المختلفة . الى أنواع معينة من الانشطة ، كان من الافضل من الناحية الاقتصادية وضع كل نشاط من هذه الانشطة فى وحدة تنظيمية خاصة تقوم بوظيفة واحدة ، بدلا من جمع هذه الانشطة المختلفة فى وحدة تنظيمية واحدة لتؤدى عددا من الوظائف المختلفة . لأن هذا الوضع يتيح استخدام عدد من الموظفين يعملون كل الوقت ، كما يصبح هؤلاء الموظفون خبراء فى وظائفهم ، ويجعل هذه الوحدات التنظيمية تستعين ببعض الخبراء ، كما يتيح ازدياد تنميط العمل .

غير ان هذا الوضع من ناحية أخرى ـ يجعل هذه الوحدة التنظيمية تفتقر الى المعرفة الكاملة بالحاجات النوعية للوحدات التنظيمية الأخرى التى يضمها التنظيم الواحد ، فلن تتفهم مثلا المصطلحات والرموز الفنية المختلفة التى تستخدمها الاقسام أو الوحدات التنظيمية الاخرى . وتزداد تكاليف الاتصال والنقل بين المكاتب المختلفة . كما يؤدى هذا الوضع ايضا الى انه كلما ازدادت كفاءة العاملين من المراتب الدنيا ، تقل كفاءة العاملين من المراتب العليا . ومثال ذلك انه اذا جمع الكتبة على الاله الكاتبه فى احدى التنظيمات ، ووضعوا معا فى وحدة تنظيمية واحدة لها رئيس فاذا كان عددهم خمسة فى الحالة الاولى فقد يصبحوا أربعة فى الحالة الثانية . غير ان رئيس هذه الوحدة الجديدة

قد يتكلف قدرا من المال اكثر مما يتكلفه وجود كاتب خامس · ومعنى هذا انه من الافضل ـ اقتصاديا ـ عدم وضع الكتبة على الاله الكاتبة فى وحدة تنظيمية واحدة · وهذا يخالف المبدأ الذى سبق ان تحدثنا عنه · وعلاوة على ذلك فقد يرغب الكاتب ان يعمل فى وحدة تنظيمية ذات وظائف متعددة ويفضلها على وحده تنظيمية تؤدى وظيفة محدده وهى الكتابة على الاله الكاتبة · وبذلك يزداد حافزه على العمل ·

وعلى أى حال لا توجد قاعدة عامة لتحديد التوازن الامثل بين هذين النوعين من تقسيم العمل ، ويختلف هذا التوازن اختلافا كبيرا تبعا لنوع المهام التى يقوم بها التنظيم · غير انه يمكن القول بصفة عامة انه كلما كانت الوظائف لا تتطلب قدرا كبيرا من المهاره ، قلت الحاجة الى تركيزها ووضعها فى وحدات تؤدى كل منها وظيفة واحده ·

٣ ـ مستويات حسم الصراع : ـ

قد يحدث النزاع أو الصراع بين المشرفين أو الوحدات التنظيمية أو اقسام الفنيين ، اما بسبب عدم وضوح مبادىء تقسيم العمل بينهم التى تحدد علاقتهم بعضهم ببعض ، واما لان تلك المبادىء يتمسك بها البعض دون الاخر ، واما بسبب تباين المصالح والاراء ·

ويشير المدخل الكلاسيكى الحديث الى المزايا الناشئة عن حسم الصراع فى المستويات الدنيا نسبيا من التسلسل الادارى ، فهو يقلل من كمية العمل الذى يؤديه التنفيذيون فى المستويات العليا ، كما وينهى الخلافات فى تلك المستويات الدنيا فى اسرع وقت لان خطوط الاتصال قصيره كما ان التنفيذى يستطيع الحصول على الحقائق كاملة ، ومن ثم يكون قادرا على اتخاذ القرار على اساس معرفته الشخصية بالاطراف المتصارعة ·

ولكن الصراع ـ فى نفس الوقت ـ ليس شيئا شيئا بالضرورة ، فقد يشير الى بعض المشاكل على مستوى التنظيم كله ، أو بعض المشاكل المتعلقة بالسياسه العامة للتنظيم ، ولا شك انه من الافضل فى هذه ، الحاله نقل موضوع الصراع الى المستويات العليا لامكان تعديل التسلسل الادارى ،

أو اعادة النظر فى السياسات العامة للتنظيم • غير ان البحث الامبيريقى وحده هو الذى يحدد المستوى الذى يجب ان يتم فيه حسم الصراع : المستوى الاعلى أم المستوى الادنى • • •

٤ ـ الاهتمام بالبرامج :

عند اقامة التنظيم وتخطيطه قد تتخذ بعض الاجراءات الوقائية لمقاومة اتجاه الموظف الى وضع أهدافه الاوليه الخاصة به محل وسائل تحقيق أهداف التنظيم • ومن امثله تلك الاجراءات : تنميط العمل ، وتقسيم العمل ، وتسلسل السلطة • الى جانب ازدياد قوة أو سلطة المديرين المسئولين عن تقديم الخدمات المباشرة التى تكفل تحقيق الاهداف ، عن قوة أو سلطة المسئولين عن الخدمات الاخرى غير المتصلة اتصالا مباشرا بتلك الاهداف • ومعنى هذا ان التنفيذيين المسئولين عن الانشطة المتعلقة بتحقيق الاهداف ، يشرفون ـ فى نفس الوقت ـ على الانشطه المتعلقة بالوسائل •

٥ ـ المركزيه واللامركزية : ـ

قد تتحقق المركزية المنخفضة عن طريق تحديد أنواع القرارات التى يجب اتخاذها فى المستوى الاعلى أو على الاقل تلك القرارات التى يجب أن يوافق عليها هذا المستوى • أو عن طريق زيادة درجة التلقائية أو الحكم الذاتى التى تتمتع بها الوحده التنظيميه بالنسبة لكل مسألة • كما أن هناك كثيرا من العوامل التى تؤثر فى مستوى المركزية مثل المعايير الثقافية : فالالمان يقبلون المركزية اكثر من البريطانيين ، ومثل المستوى التعليمى : فكلما ارتفع مستوى التعليم ، يستطيع التنظيم قبول قدر اكبر من اللامركزية ، وكذلك شخصية الرئيس التنفيذى وغير ذلك •

والى جانب ذلك فان وجود وحدات الخدمات المتخصصة يؤثر فى درجة المركزيه داخل التنظيم ، حيث ان هذه الوحدات تكون عادة متخصصة للغاية فانشاء قسم الحاسب الالكترونى فى تنظيم كبير ، يزيد غالبا من درجة المركزية ، بسبب ضرورة التنسيق بين مواعيد استخدام تلك الاقسام للحاسب الالكترونى ، ويتطلب ذلك اتصالا متزايدا بينها • ويترتب على

ذلك ـ فى اغلب الاحيان وجود تخطيط واشراف مركزى داخل التنظيم (٣) ٠

نقد النظريات السابقة : ـ

هناك عدة انتقادات توجه للنظريات السابقة منهـا افتقارها للدقه العلمية ولاطار شامل للتحليل لان كل الادله أو البراهين التى تاتى بهـا تتناول جانبا واحدا فحسب ٠ وعندما تحتار طريقة التنظيم التى تفضلها على غيرها من الطرائق لا تقدم معيارا موضوعيا واحدا يقوم عليه هـذا الاختيار (٤) ٠ وعلى اى حال سنناقش ثلاثة مفاهيم اساسية هى التخصص ونطاق الاشراف وتقسيم السلطة ٠

(أ) التخصص : ـ

ان كل نشاط منظم قائم على التخصص ٠ ولكن الاتجـاه التقليدى يسير الى مدى بعيد حتى انه يجعل الوظائف الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص صغيره للغاية حتى لا يتطلب اداؤها سوى قدر ضئيل للغاية من المهارات والقدرات ٠ ولكن الانسان يتميز عادة بعـدد كبير من القدرات المعقده ٠ ولذلك اذا شغل وظيفة بسيطة فانه لن يتمكن من استغلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات ٠ ويعنى هذا تضييع الموارد البشرية وعدم الاستفاده منها ٠ ويترتب على ذلك الا يكون التخصص دقيقا بهذه الصوره التى تحددها النظرية التقليديه ٠ فالوظيفة الواحدة ينبغى ان تتضمن عددا من الانشطة المتنوعة التى تناسب قدرات الانسان المعقدة ٠

كما يذهب الاتجاه التقليدى الى تحديد معيار الكفاية الانتاجية تحديدا ضيقا ، وتقسيم العمل الى اجزاء صغيره يجعل من السـهل على العمال القيام بهذه الاجزاء واتقانها وبذلك تزداد كفايتهم الانتاجية ٠ غير ان هذه النظرية لا تهتم بقيم اخرى اكثر أهمية وهى القيم الانسانية كشعور الانسان

---

(٣) Ibid, pp. 25-28.

(٤) Ibid., pp. 71.

بالرضا . فقد وجد جست Guest من مقابلاته مع عمال صناعة السيارات ان العامل لا يشعر بالرضا مع انه يحصل على أجر طيب ويعمل فى شركة لها مكانة مرموقة ، ويشعر بالأمن لانه يشغل وظيفة دائمة . كما لا يتحكم فيه رئيسه فى العمل فهو يشعر انه رئيس نفسه . كما يحصل على المعاش اذا وصل الى سن التقاعد ، ويحصل على الخدمات الطبية وله رئيس طيب وظروف العمل حسنه من ناحية الحراره والضوء ، وتتوافر وسائل الأمن الصناعى . وبرغم كل هذا فقد كان العامل يحتقر عمله .

ثم اجرى كريس ارجيرس Chris Argris دراسة أخرى ووصل الى نفس النتائج . فقد اهتم بدراسة تنظيم يبدو صحيحا تتوافر فيه كل المؤشرات التقليديه التى تدل على وجود الروح المعنوية المرتفعة . وتتمثل هذه المؤشرات فى انخفاض كل من معدل دوران العمل ، والغيات وعدد التظلمات . ثم درس اتجاهات العمال فوجد انهم يتصفون بالجمود والبلاده ولا يبالون بظروف العمل ، ويرغبون فى قيام رؤسائهم باصدار الاوامر والتعليمات اليهم وتوجيههم فى كل ما يتعلق بالعمل ، بدلا من أن يكونوا احرارا من هذه القيود . كما انهم لا يريدون الاشتراك فى شئون الشركة ، بل يريدون الاكتفاء بالوفاء بالتزامات ومسئوليات وظائفهم . وقد استنتج ارجيرس من ذلك أن هذه الحاجات التى يريد العمال اشباعها ليست حاجات الافراد الناجحين ، لأن هؤلاء الافراد الناجحين تبعا للثقافة الامريكية يحتاجون الى الاستقلال النسبى ، وان يكونوا مسئولين عن عملهم ، وان يسعوا الى اداء العمل الخلاق ، وان تتجه أمالهم وطموحاتهم الى الوظائف الاعلى ، وأن يستغلوا كثيرا من قدراتهم . وهذا الأمر جعل ارجيرس يتساءل عن الاسباب التى غيرت من عمال هذه الشركة . ولذلك افترض أن حاجات هؤلاء ، العمال هى نفس حاجات الافراد الناضجين . ولكن عندما حاولوا التكيف مع العالم الذى يعملون فيه ، وجدوا أن هذا العالم يريد منهم ان يسلكوا كما يسلك الاطفال . وبالطبع رفضوا القيام بهذا السلوك ، الامر الذى ادى بهم الى الاتصاف بالبلاده ، واللامبالاه وعدم الاندماج فى العمل وغير ذلك حتى يتخلصوا من التوتر الداخلى والمرض النفسى .

واذا سلمنا بصحة الافتراضات التى جاء بها البحثان السابقان يتبين لنا ان التخصص وحده لن يؤدى الى الكفاية الانتاجية ، فهو اذن مبدأ غير سليم وانه لابد من استخدام القدرات النفسية والعقلية التى يتصف بها الافراد لانها هى التى تؤدى فعلا الى زيادة الكفاية الانتاجية (٥) •

وتقضى النظرية الكلاسيكية بتقسيم العمل تبعا لمجموعة من المبادىء هى : الغرض ، والعملية ، والمكان الجغرافى ، ونوع العملاء ، غير انه من الصعب تطبيق هذه المبادىء فى تنظيم محدد بالذات لأنها قد تتداخل معه أو تعارض بعضها بعضا ويتضح من ذلك أنه لا يمكن تقسيم العمل تبعا لهذه المبادىء دون أن يواجه ذلك بعض الصعوبات • ثم ان هذه المبادىء توضح الطريقة التى يجب اتباعها فى تقسيم العمل ان تقسيم العمل فى تنظيم محدد قد لا يخضع لهذه المبادىء الاربعة ، بل يكون مرهونا بعديد من الاعتبارات الأخرى مثل الثقافة والعوامل الايكولوجيه ، والعوامل الديموجرافيه فضلا عن الاعتبارات السياسية •

فثقافة المجتمع الذى يوجد فيه التنظيم عامل هام فى تحديد نمط التنظيم، ومثال ذلك ان النقابات العمالية فى الولايات المتحدة تختلف عن النقابات العمالية فى الاتحاد السوفيتى • ثم ان العوامل الايكولوجيه قد تجعل الاتصال سهلا أو صعبا • أما العوامل الديموجرافيه فهى تتصل بعـدد السـكان ونوعيتهم • فاذا ازداد عدد السكان قد ترتفع نسبة البطالة • أما اذا انخفض عددهم فقد يكون الطلب على العمل مرتفعا • ومن امثلة العوامل السياسية ان نظام تقسيم العمل قد يكون مرهونا برغبة نقابات العمال •

وفضلا عن ذلك قد لا تتبع التنظيمات هذه المبادىء بمثل هذه التفصيلات الدقيقة • وحتى اذا اتبعتها فانها تعدل منها وتحور فيها بسبب بعض الاعتبارات الأخرى • كما ان التنظيمات تنشأ وتنمو وتتطور الى انماط لا يمكن التنبؤ بها الى حد كبير •

ان المبادىء التقليدية الاربعة التى يسير عليها تقسيم العمل لاتساعد

---

(٥) Ibid, pp. 71-77.

على تحليل التنظيم بطريقة واقعية كما لاتساعد على تحسين التنظيم وتطويره •

وتقوم النظرية التقليدية على الافتراض بأنه يمكن التنسيق بين الوظائف المتخصصة بأفضل ما يمكن بواسطة رئيس واحد ، اى ضرورة وجود وحدة الأوامر • وتبعا لهذا المبدأ يكون كل فرد خاضعا لسلسلة أوامر واحدة أو مصدر واحد للسلطة • ولكن لهذه الطريقة عدة عيوب لعل من اهمها انها تعترف بالتخصص الأفقى وحده أى التخصص فى مستوى العمال ، ولكنها لا تدرك مزايا التخصص الأفقى من تقسيم العمل بطريقة تسمح بالرقابة والاشراف على المهارات الفردية لاداء المهام المختلفة • وبالمثل ترجع مزايا التخصص الرأسى اى التخصص فى اتخاذ القرارات الى تقسيم القرار الى عدد كبير من القرارات • وتقييد انشطة كل عضو من ، اعضاء التنظيم وحصره فى عدد قليل من القرارات •

وفضلا عن ذلك تتطلب النظرية التقليدية ان تسير حركة المعلومات فى سلسلة الاوامر أو فى خط السلطة ، لأن الاتصالات التنظيمية اذا خرجت عن هذا الخط ، تضعف علاقة السياده والتبعية • ولكن هذا الشرط نفسه يقيد عملية اتخاذ القرارات • فقد يحتاج المسئولون عن اتخاذ القرارات الى المعلومات التى تنقلها سلسلة الاوامر ، لأن نوع القرارات ، تتوقف على نوع المعلومات ، وفى هذه الحاله ـ تبعا للنظرية التقليدية تكون المعلومات ناقصة •

(ب) نطاق الاشراف : ـ

ينبغى ان يكون عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم الرئيس صغيرا للغايه تبعا لمبدأ نطاق الاشراف • ويرجع هذا المبدأ الى ان المشرف له طاقه محدوده ، ويعمل عددا محددا من الساعات ، وقدرته على تناول عدد كبير من المشاكل قدرة محدودة ، ومعرفته لها نطاق محدود ، كما ان خبراته أو قدراته العقلية لا تساعده على تناول عدد كبير من المشاكل •

والذين يهاجمون هذا المبدأ يرون أن تضييق نطاق الاشراف يتطلب

زيادة عدد المشرفين ، الامر الذى يؤدى الى زيادة التكاليف الادارية من المرتبات والمكاتب والسكرتاريه ، كما يؤدى الى زيادة عدد المستويات الادارية، التى يقوم كل منها بتفسير المعلومات أو الاوامر بطريقة مختلفة ، مما يؤدى فى النهاية الى تشويه المعلومات أو الاوامر • ثم ان هذا الاتصال يستغرق وقتا طويلا ويخلق مشكلة الاجراءات العقيمة ، كذلك تزداد المسافة الاجتماعية بين المستويات العليا والدنيا عن الادارة •

واذا ضاق نطاق الاشراف تبعا للنظرية التقليدية ـ يأخذ التنظيم شكل هرم طويل ، أما اذا اتسع نطاق الاشراف ، يصبح الهرم التنظيمى عريضا من ناحيـــة القاعده وقصيرا من ناحية الطول •

ان نطاق الاشراف الضيق يصلح لبعض التنظيمات ولا يصلح لغيرها ولا يمكن ان نصل الى تعميمات بالنسبة لهذا المبدأ بالذات • ان الاتجاه التقليدى أخذ فى حسبانه قدرات الانسان المحدودة ، ولكن الاتجاه الثانى راعى مسألة الاتصال واتخاذ القرارات • والى جانب ذلك لم يستخدم هذان الاتجاهان معيارا موضوعيا واحدا لتحديد نوع التنظيم المناسب الطويل أم القصير أو خليط منهما • ان كل حالة تتفق مع ظروفها وقد أمكن وضع نماذج رياضية لتحديد نوع التنظيم المناسب •

(جـ) تقسيم السلطة : ـ

تبعا للنظرية التقليدية تسير الاوامر من أعلى الى أسفل وتنتهى السلطه الادارية والتنسيقية عند مستوى المشرفين ، وهناك تقسيم واضح بين المشرفين والعمال ، فالمشرفون يديرون والعمال يعملون •

ويهاجم النقاد هذا المبدأ لانه لا يحقق التنسيق الضرورى لاستمرار التعاون • ويشير بارنارد Barnard الى أن النسق التعاونى يتطلب التوازن

بين عناصر التنظيم • فذهب الى ان الفاعلية التكنولوجية والفاعلية البشرية هما العنصران الهامان لاستمرار التعاون ودعمه • ولكن النظرية التقليدية

تهتم بالناحية التكنولوجية وحدها وتتجاهل القيم الانسانية مثل نمو الفرد وحاجات العمال للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تحدد مصيرهم ومستقبلهم فى العمل .

وقد أوضح دوجلاس ماكروجر Douglas Mcgroger الافتراضات الكامنه فى النظرية التقليديه التى تجعل السلطة الادارية مقصوره على عدد محدود من الافراد على النحو التالى :

١ – يكره الانسان العمل بغريزته ويتجنبه بقدر الامكان .

٢ – وبسبب هذه الكراهيه للعمل ، يجب اجبار معظم الافراد ، وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب حتى يبذلوا جهدا مناسبا وكافيا من أجل تحقيق أهداف التنظيم .

٣ – يفضل الانسان العادى ان يكون موجها ويرغب فى تجنب المسئولية ولديه قدر قليل من الطموح كما أنه يرغب فى الامن قبل كل شىء .

وقد أجريت كثير من الابحاث التى تثبت خطأ هذه الافتراضات من بينها ما قام به ليستركوش Lester Cocn وجون فرنش John French فى مصانع هاروود Harwiid Manfacturing Co. أن مقاومة التغير تقبل اذا اتيح للعاملين فرصة للمشاركة فى تخطيط التغير واثبتت نتائج هذه التجربة ان اداء الجماعات المشاركة أفضل من اداء الجماعات غير المشاركة .

نظام الاشتراك فى الاداره يسمح للمستويات الدنيا من العمال أو ممثليهم بالاشتراك مع الادارة فى اتخاذ بعض القرارات ومعنى ذلك ان توزيع السلطة يمثل قيمة يرغب فيها المشتركون فى التنظيم . ومن بين تجارب الاشتراك فى الادارة نظام « التسلسل الاستشارى Consultive Hierarchy الذى طبق فى شركة جلاسير ميتال Glacer Metal فى بريطانيا العظمى ويهدف هذا النظام الى تحقيق :

١ ـ تمثيل العمال فى اتخاذ القرارات بالنسبة للمشاكل اليومية والسياسة العامة ٠

٢ ـ تحسين الاتصال بين العمال والادارة ٠

٣ ـ جعل العمال يشعرون بأمكان الاتصال المباشر بالتسلسل الاستشارى ٠ ويتكون هذا التسلسل الاستشارى من مجموعة من اللجان تمثل كل جماعات المصلحة فى التنظيم وهى تشمل المصانع واللجان الممثلة ولجان التنظيم التنفيذى ، وهى تتخذ القرارات ، وتشرف على المناقشات فى عملية اتخاذ القرارات ٠

ومن الوسائل الأخرى لتعديل جمود سلسلة الاوامر ، هى وسائل التظلمات لأن سلسلة الاوامر تضر بحرية الفرد ، وتضعف من التنظيم وتضعف الافراد الذين يعملون فيه ٠ وبعد كل مرؤوس تماما عن رئيسه ، ولا يستطيع المرؤوس ان يتظلم من قرارات رئيسه ويتصل بالاداره العليا ٠

وهناك عدة وسائل للتظلمات ، ومن بينها المفاوضات بين الادارة ، والنقابة واجراءات التظلمات ، ونظم الاقتراحات ٠ والى جانب هذه الوسائل الرسمية هناك وسائل أخرى غير رسمية : سياسة الباب المفتوح ، بمعنى أن كل مرد فى التنظيم يستطيع الاتصال بالادارة العليا (٦) ٠

رابعا : نظرية اتخاذ القرارات :

القى هربرت سيمون ضوءا جديدا على نظرية ادارة الافراد فقد أشار فى كتابه السلوك الادارى الى ان التنظيمات لا تقوم على اسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصص وانما تقول على اسلوبين ، فالى جانب التخصص الافقى حيث ينقسم العمل تبعا لنوع المهمة

---

(٦) Rocco Carzo, Jr. & John N. Yanouzo Formal Orgonization.

A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967, pp. 71-101.

يوجـد التخصص الرأسـى حيث يقسـم العمـل على اسـاس القوة • ويترتب على ذلك التقسيم وجود وظائف اداء ووظائف اتخاذ القرارات واشار سيمون الى انه كلما ارتفع وضع المؤلف أو رتبته يزداد عدد وظائف اتخاذ القرارات ويقل فى نفس الوقت تنفيذ الاداء الواقعى فوظيفة العامل هى الاداء ولا شىء غير ذلك اما وظيفة المشرف فتتكون من بعض الاداء وبعض الواجبات الاخرى التى تتمثل فى اتخاذ القرارات ولكن الادارة العليا تقضى كل وقتها تقريبا فى اتخاذ القرارات أى تصدر تعليماتها للرتب الدنيا من الادارة عما يجب ان تكون عليه تعليماتها لمرؤسيها •

وتنقسم عملية اتخاذ القرارات ـ ذاتها ـ بين الادارة العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاءة والفاعلية اذ تقوم الادارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الادارة الوسطى على تحويل هذه السياسات الى قرارات واخيرا تتولى الادارة الدنيا الاشراف على تنفيذ هذه القرارات •

ومعنى هذا ان التنظيمات الرسمية هى ابنية لاتخاذ القرارات ـ لان ـ التنظيم يحدد لكل شخص فيه ما يجب ان يتخذه من قرارات كما يحدد له فى نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يجب أن يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات •

وعملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكى تكون الادارة فعالة • غير ان القرارات يجب أن تكون رشيدة لانها هى افضل الوسائل للوصول الى الاهداف المنشودة ولكن القرارات الادارية معقدة للغاية كما ان الرشاد يتوقف على عدد من الاسباب أو الشروط فاذا صدر قرار معين فانه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التى تترتب عليه لان نتائج الفعل أو سلسلة من الأفعال لن تظهر الا فى المستقبل الامر الذى يجعل تقييم الفعل أو بقول اخر تقييم القرار تقييما واقعيا مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الاخطاء • ثم ان الانسان لكى يصل الى قرار رشيد لابد له من ان يختار قرارا من بين عدة قرارات بديلة • ولكن قد لا يطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التى تم

يكون من بينها الاحتمال الرشيد · ونخلص من ذلك ان الفرد غير قادر على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة ومن ثم يصبح وظيفة التنظيم هى تحديد نطاق القرارات التى يجب ان يتخذها كل عضو · وبهذه الطريقة دون غيرها يمكن الاقتراب من الرشاد · ويستطيع التنظيم تحقيق هذا الهدف بوسيلتين : الاولى تحديد مسئولية كل موظف حتى يكون له اهداف محددة توجهه اثناء اتخاذ قراراته ـ والثانية وضع بعض الميكانزمات مثل الاوامر والتعليمات الرسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التى تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة التى يجب ان ياخذها الموظف فى اعتباره · ويؤدى هذا الى ان تقل خبرته ، ويقل الوقت الذى يقضيه قبل الوصول الى القرار ·

ولا شك ان نظرية اتخاذ القرارات اضافة هامة لانها تساعد على دراسة الادارة الرسمية كما تساعد على تحليل التنظيم وفهمه · غير انها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية الى حد كبير لانها تتناول القرارات التى يتخذها الافراد « دون الاهتمام باوضاعهم » · ثم ان تلك النظرية مثلها مثل نظرية ادارة الافراد الكلاسيكية تعين الى حد كبير ـ الخطوات التى يجب ان يقوم بها الفرد عندما يريد اتخاذ قرار رشيد بالاعتماد على التحليل الرياضى والتفكير المنطقى ثم ازداد الاهتمام فى السنوات الاخيرة بوضع نظرية وصفية لاتخاذ القرارات · التى تسجل وتحلل الطريقة التى يتبعها الافراد فى حياتهم الواقعية والعوامل التى تحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الرشيدة مع تحديد الظروف التى يتخذون فيها قرارات رشيدة نسبيا · ولكن هذا المدخل مازال يتطلب تعديلا وتطويرا كما يحتاج الى ان يتسع ويمتد لكى ينتقل من المستوى الفردى الى المستوى التنظيمى ·

نقد النظرية :

يهتم سيمون اهتماما رئيسيا بدراسة التنظيم الرسمى والسلوك الرشيد والبحث عن افضل اداء تنظيميه تناسب تحقيق مجموعة معينة من الاهداف وهو لا يبحث عن الاداء التنظيميه التى تجعل الاعضاء اكثر سعاده ·

كما ، يهتم باختيارات الافراد من أول التنظيم والوحدات التى يتكون منها ، بدلا من الاهتمام بالعوامل التى تحدد اختياراتهم • وعلى اى حال فان هذا المدخل يصف نصف التنظيم الا وهو التنظيم الرسمى •

ويؤخذ على سيمون انه عندما يدرك الاداره كبناء لاتخاذ القرارات لا يهتم الا بتأثير اللوحة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات ، ولا يعنى بدراسة تلك العمليات التى تحدث بين الاشخاص والتى لا تعتبر جزءا من البناء الرسمى ، مع ان الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الاشخاص تؤثر على اتخاذ القرارات تأثيرات لا يمكن اغفال اهميتها • كما يؤخذ عليه انه يوجه كل جهوده الى دراسة تسلسل المسئولية ونسق الاتصال وبرامج التدريب وكيفية تأثير كل منها فى اتخاذ القرارات الرشيده ، ولكنه لا يأخذ فى اعتباره التأثيرات المتبادله بين هذه العوامل ، وكيف يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به فى نفس الوقت • فهو يقصر اهتمامه على سلوك الموظف عند اختيار الوسيلة لبلوغ الهدف واتخاذ القرار ، وكيفية تشكيل هـذا السلوك بكل عامل من العوامل التى سبق ان ذكرناها • وهو بهذا الاهتمام الجزئى يعجز عن تحليل البناء الاجتماعى الكلى بطريقة منهجية • ثم انه باهتمامه بسلوك الموظف ، أو بالسلوك الفردى ، اذا أردنا أن نتصف بالدقة ، يرد كل مشاكل البناء الاجتماعى الى المشاكل الاجتماعية النفسية ، وذلك لانه يهتم – كما قلنا – بالعوامل التى تشكل سلوك الاعضاء فى التنظيم • وكان الاولى به ان يهتم بالعوامل التى توجد الخصائص التى يتصف بها التنظيم ، وهو محور الاهتمام •

وقد اخذ سيمون بعض الافكار من علم الميكانيكا ، ويذهب الى ان التنظيم « نسق فى حالة توازن ، يحصل على اسهامات فى شكل نقود او جهد ، ثم يقدم مكافآت فى مقابل تلك الاسهامات » • ولا يتضمن تفكير هذه المدرسة أى اهتمام بأساليب النمو الطبيعى ، بل يتضمن فحسب عالما من الرشاد • فهم يقولون ان التنظيم الرسمى هو ذلك النوع من التعاون الشعورى المقصود الغرض » • ويتأثر أصحاب مذهب الرشاد أعظم تأثر بقدرات التنظيم على تركيز الطاقة الانسانية وتجميع المواهب الانسانية ، كما يروق

ان القيم الاولية للتنظيم تتمثل فى الكفاية الانتاجية ، وقدرته على الاستمرار فى الوجود ، اكثر مما تتمثل فى التضامن الجماعى ، فيشير سيمون الى « ان المبدأ الكامن فى كل السلوك الرشيد « هو » معيار الكفاية الانتاجية » . ومع ذلك ليس الهدف من الكفاية الانتاجية مجرد تنسيق العمليات المختلفة من اجل الوصول الى هدف محدد . وانما الهدف الحقيقى خلق بيئة صالحة تدفع الفرد الى اتخاذ قرار افضل . والافضل فى هذا السياق هو أعظم ما يساعد حاجات وأهداف التنظيم . وتتضمن الكفاية الانتاجية وضع القيود على افعال الفرد واتجاهاته ، واخضاع السلوك « لخطة معقولة للغاية » تضعها الجماعة الضابطة أو الحاكمة .

والطريقة التى يتناولون بها مشكلة السلطة ، تكشف عن أرائهم بأفضل صوره . ويتأثرون فى نظريتهم بهوبز . فيشير سيمون مثلا الى : ان السلطة هى اصدار الاوامر ، ولا يعطى الرئيس اية أمتيازات للاعضاء لكى يتفق معهم أو يحصل على موافقتهم اننا ندرك وجود السلطة عندما يتقبل المرؤس قرار رئيسه ويعطل استخدام قدراته الانتقاديه « ولا يحاول الرئيس اقناع مرؤسيه ، ولكنه يحصل فقط على اذهانهم وخضوعهم والسلطة هى » القوة فى اتخاذ القرارات التى توجه افعال الاخرين « وليس هناك اهم من الحاجة الى خلق الشعور بالمشاركة أو الانتماء ، لأن الولاء أمر مرغوب ، على أن يكون فى صورة « الولاء التنظيمى » الذى يمهد الطريق الى تنفيذ قرار السلطة والعضو المثالى هو ذلك العضو الذى يسمح « لقـرار عضو آخـر بتوجيه اختياراته ... دون أى تفكير من جانبه فى صلاحية تلك المسلمات .

ان نظرية السلوك التنظيمى الرشيد كما تعرفها هذه المدرسة ، تشبه نظرية هوبز فى بعض النواحى الأخرى . اذ يعلن بارنارد ان « الاختيار النهائى » لاى تنظيم هو » البقاء « أو الاستمرار فى الوجود . ولكن الامر الاكثر اهمية هو ان التنظيم يعتبر عالما مخترعا ، أى عالما صناعيا ، أى عالم غير طبيعى مثل عالم هوبز لا يهتم بشىء سوى الاستمرار فى الوجود .

وهو أيضا عالم رشيد يمكن فهمه بطريقه عقليه رشيده لأن الانسان هو الذي صنعه وهذا العالم مثل الحوت الكبير Leviathan نشأ استجابة للاضطراب (٧) .

(٧) Sheldon & Wolin, «A Critique of Organizational Theorries», in Etzioni, Complex Organizations, p. 133.

المراجـــع

1. Colley, C.; Social organization, New York, 1915.
2. Geer, A.; Social organization, New York, 1955.
3. Etzioni, Modern organizations, prentice Hall of India, New Delhi, 1965.
4. Rocco Carzo, Jr. & John. N. Yanouzo, Formal organization A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967.
5. Sheldon & Wolin «A Critique of organization theories, in Etzioni complex organizations.

الفصل الثالث

البيروقراطية ـ دراسة فى سسيولوجيا الادارة

نظرية البيروقراطية : ـ

كانت دراسة البيروقراطية الى عهد قريب تتراوح بين التحليل الدقيق للخدمات المدنية وبين المسوح التاريخية الشاملة . ويمثل الاتجاه الاول مارشال ديموك Marchall Dumock وفريتز ماركس Fritz Marx وكارل فريدريك Carl Friedrick ووالتر شارب Walter Sharp ودونالد كنجزلى Donald Kingsley أما الاتجاه الثانى فيمثله ماكس فيبر Max Weber غير ان هذين الاتجاهين يعتمدان على الوثائق والمستندات اعتمادا كبيرا ، ولا يعتمدان كثيرا على الملاحظات العلمية الدقيقة التى يجريها الباحث . ولم تبدأ دراسة التنظيم لبيروقراطى دراسة واقعية تجريبية الا من عهد قريب . وقد أتسمت هذه الدراسات بخاصتين هامتين . الاولى :

محاولة التغلب على الصعوبات الناشئة عن الاعتماد على الوثائق والمستندات بان يقوم الباحث بتسجيل بعض الانماط السلوكية الواقعة ، والثانية : ان علماء الاجتماع وجدوا ان عملهم الرئيسى ينحصر فى تحليل البيروقراطية كنسق اجتماعى معقد (١) .

واذا تجاهلنا تحليل الخدمات المدنية ، يمكن القول انه نشأت طريقتان متميزتان فى دراسة التنظيمات المعقده ، من خلال كتابات علماء الاجتماع . تتمثل الطريقة الاولى فى كتابات ماكس فيبر ، الذى يصور التنظيم على

---

(١) Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe 1954.

اساس النموذج الرشيد • اما الطريقة الاخـرى فيتمثل فى نموذج النسق الطبيعى ، الذى يرجع فى النهاية الى كونت ، ودعمه اخيرا روبرت ميشلز ، ويظهر فى الوقت الحاضر فى كتابات فيليب سيلزنيك وتالكوت بارسونز (٢) •

وهناك دعاوى اساسية يقوم عليها النموذج الرشيد ، أهمها ان التنظيم مجرد اداة بمعنى وسيلة لتحقيق اهـداف الجماعة التى تضعها عن عمد لتحقيق اغراضها بطريقة فعاله • ومعنى هذا ان السلوك التنظيمى يتم بطريقة شعوريه ورشيده ، كما يتم تحديد انماط السلوك عن طريق التخطيط لتحسين مستوى الكفاية • وتتخذ القرارات فى ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة ، باستخدام المعارف العلمية ، مع وجود جهاز قانونى • ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محدده قانونا ، تتمثل فى انماط اللوحه التنظيميه ، التى تخضع للدراسة المنطقية المقصوده ويعترف هذا النموذج بالانحرافات عن الرشاد ولكنه يرى أنها تحدث بسبب الاخطاء العشوائية والجهل والخطأ فى الحساب • كما يتضمن هذا النموذج نموذجا آخر ميكانيكيا ، لان العلماء الذين يأخذون به يرون ان التنظيم بناء يتكون من اجزاء يمكن التحكم فيها ، كما يمكن تعديل كل منها على حده لزيادة الكفاية الانتاجية للبناء ككل • ومعنى هذا ان التحسين الطويل المدى للتنظيم ككل يخضع لضبط مخطط ، كما يمكن زيادة تواؤمه بواسطة اهداف وخطط واضحه (٣) •

اما الدعاوى الاساسية لنموذج النسق الطبيعى ، فهى ان التنظيم ككل طبيعى ، أو نسق يسعى الى تحقيق اهداف محدده •

ويتكون التنظيم من عدة اجزاء يمكن فهمها فى علاقاتهـا بحاجات النسق الكلى • ويحاول التنظيم الاستمرار فى الوجود ودعم توازنه • وقد يستمر فى هذه المحاولة حتى بعد نجاحه فى تحقيق أهدافه ، الامر الذى قد يؤدى الى اهمال اهداف التنظيم أو تحويرها • ومعنى هذا ان التنظيمات قد

---

(٢) Merton, Sociology Today, Free press, New York, pp. 401-404.

(٣) Ibid., pp. 404-405.

تصبح غايات فى حد ذاتهـا ، وتفرض حاجات جديده لابد من اشباعها ، أو تميل الى ايجاد حاجات أخرى جديده تتطلب اتخاذ ، قرارات جديده حتى يمكن اشباع تلك الحاجات وهكذا يتغير اسلوب تحقيق الاهداف الرسمية للجماعة ككل ٠

ان التنظيم ككل ينمو عضويا وله تاريخ طبيعى ، يمكن تعديله وفق خطة ، ولكنه قد يتعرض لمخاطر كثيره ٠ ولذلك يتم تحسين التنظيم عن طريق التواؤم مع القوانين الطبيعية أى لا يحدث نتيجة التخطيط (٤) ٠

لكل نموذج بعض نواحى القوة ، كما ان له بعض نواحى الضعف ٠ فيتميز النموذج الرشيد بالاهتمام بالانماط التى تميز التنظيم العصرى وخاصة الرشاد ، ولكنه يهمل الخصائص المشتركة بين التنظيمات العصرية والجماعات الطبيعية فى السلوك التنظيمى ٠ والواقع انه ينبغى الاهتمام بالخصائص الميزه للتنظيم البيروقراطى من ناحية ، كما ينبغى الاهتمام من ناحية أخرى بالخصائص المشتركة بين كل انماط الجماعات (٥) ٠

اما نموذج النسق الطبيعى فيتميز بتركيز الاهتمام على انماط المعتقدات والتفاعل التلقائى غير المخطط أو غير الرسمى ، التى تنشأ داخل التنظيم المخطط الرشيد ولكنه يهمل الخصائص الرشيدة المميزة للتنظيم ٠

وبعض العلماء يستخدمون هذين النموذجين فى التحليل التنظيمى بطريقة كهربائية ، فيحللون احد جزئى التنظيم على اساس نموذج الرشيد ثم يحللون الجزء الاخر على اساس نموذج النسق الطبيعى ، اعتقادا منهم ان التنظيم يتكون من جزءين متميزين ، وبذلك يسير هذا المدخل فى النهاية فى خطين متوازيين (٦) ٠

---

(٤) Ibid., p. 405.

(٥) Ibid., p. 406.

(٦) Ibid., p. 407.

نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر :

هناك قدر من التماثل بين نظريات الادارة من جهة ونظرية البيروقراطية عند عالم الاجتماع ماكس فيبر من جهة أخرى · وقد يتبادر الى الذهن ان التماثل تام بين هاتين الفئتين من النظريات ، صحيح انهما يشتركان معا فى الاهتمام بالرشاد والنواحى الرسمية واغفال النواحى غير الرسمية فى الصناعة · الا انهما بعد ذلك يختلفان عن بعضهما اختلافات لها اهميتها من ناحية اسلوب الدراسة والمفاهيم والتصورات ·

وقد اهتم فيبر بدراسة التنظيمات البيروقراطية ووصف نموها وتطورها واسبابه من أجل تحديد الخصائص المشتركة لهذه التنظيمات تمهيدا لتحديد مفهوم البيروقراطية ثم الكشف عن اثر التنظيم البيروقراطى فى تحقيق الاهداف التى تسعى اليها التنظيمات وقد امكنه تحديد تلك الخصائص ·

نظريته فى السلطة :

وقد جاء تحليل فيبر لمبادىء البيروقراطية فى كتابه الاقتصاد والمجتمع ويعتبر من اعظم التحليلات النظرية فى هذا الموضوع ، وقد اثر ومازال يؤثر فى كل الابحاث التى تتناول التنظيم الرسمى ·

وجاءت نظرية البيروقراطية عند فيبر كجزء من نظريته فى ابنية السلطة التى يطلق عليها انساق الضبط الاجتماعى الشرعى Systems of legitimate social control ولذلك فان مناقشة مفهوم السلطة عنده أمر لاغنى عنه قبل عرض نظريته فى البيروقراطية ·

والواقع ان الاسهام الرئيسى لفيبر فى دراسة التنظيمات هى نظريته فى ابنية السلطة التى قادته الى تمييز التنظيمات فى ضوء علاقات السلطة بداخلها · وقد نشأ هذا من اهتمامه بالبيت فى أن الافراد يطيعون الاوامر والسبب فى انهم يفعلون كما يؤمرون ·

ولذلك بدأ فيبر بالتمييز بين السلطة والقوة والصور الاخرى من التأثير

الاجتماعى فضلا عن التمييز بينها وبين الاقناع والانواع الاخرى من التأثير الشخصى ٠

والقوة عند فيبر هى « ان الفاعل اثناء علاقته الاجتماعية مع فاعل آخر سيكون فى وضــع يستطيع فيــه فرض ارادته بالرغم ممــا يجد من مقاومة » (٧) ٠ ويتضح من ذلك التعريف أن فيبر يستخدم القوة بصورة عامة وشاملة للغاية ٠ فهى تعنى ان الفرد يسيطر على عدد آخر من الافراد ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الالزام المادى ، لدرجة ان هؤلاء الافراد يجدون انفسهم مضطرين الى السلوك تبعا لصالحه اكثر مما يسلكون تبعا لصالحهم ثم يعرف السلطة « انها احتمال ان جماعة محدده من الاشخاص تضع كل أو بعض الاوامر النوعية المحدده التى تأتى من شخص او مصدر معين » (٨) ٠

ويتضح من ذلك ان جوهر الســلطة هو الطــاعة الاختيارية للاوامر والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة ٠ ويرجع ذلك الى ان اعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم امرا شرعيا وليس من الضرورى ان يكون مصدر السلطة احد الافراد فقد يكون نظاما ليس له الطابع الشخصى كالنظام القانونى ، وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب اعضاء الجماعة ٠

كما تختلف السلطة عن الاقناع ٠ ويتمثل الاقناع فى ان احد الاشخاص عن طريق الحجه أو البرهان يؤثر فى القرارات التى يتخذها أحد الاشخاص أو فى السلوك الذى يؤديه ٠ ومن ذلك يتبين ان السلطة تتفق مع الاقناع من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الرغبة فى الطاعة ، غير أنهما فى الواقع يختلفان

---

(٧) Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization A. M. Henderson & Talcott Parsons (trans.) Talcott Parsons (ed.), Glencoe, 7 11. Free Press, 1944, p. 152.

(٨) Ibid., p, 324.

عن بعضهما اختلافا اساسيا • لان الفرد عندما يريد الوصول الى هدف محدد يجد أمامه عاده عددا من السبل التى توصله الى ذلك الهدف ، ولابد من ان يطيل التفكير فيها ويقيم كلا منها قبل ان يختار سبيلا منها • ولكن الفرد فى حالة الاقناع يتأثر بالحجج أو البراهين التى يأتى بها شخص آخر فى عمليات التقييم والتفكير واصدار الاحكام والاختيار • أما اذا كان خاضعا للسلطة فلا يستخدم كفاءاته فى الاختيار بين البدائل ، بل يستخدم المعيار الرسمى الذى يحمله الامر كأساس للاختيار (٩) •

وفى ضوء هذا التمييز بين السلطة والقوة من ناحيـة وبين السلطة والاقناع من الناحية الاخرى ، يتضح لنا وجود معيارين للسلطة ، يتمثل الاول فى الخضوع أو الاذعان الاختيارى للاوامر بينما يتمثل الاخر فى تعطيل الاحكام التقييميه وافعال الاختيار قبل صدور الاوامر ذاتها • غير انه فى مواقف الضبط الاجتماعى الواقعية قد يلتبس علينا الامر حتى لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والقوة • لانه عند المقارنه بين المشرف على العبيد وصاحب رأس المال ، نجد ان الاول يستمد قوته الالزامية من السوط الذى يمسكه بيده ، ومع انه لا يضطر الى استخدامه فى كل الاحوال ولكن يكفى ان يدرك العبيد ان السوط معه وانه يستطيع استخدامه متى شاء حتى يطيعوا أوامره ويقبلون على اداء العمل • وكذلك نجد ان صاحب العمل يستمد قوته الالزامية من المال الذى يمتلكه ، وهذه القوة الاقتصادية هى التى تجعل العمال ينفذون أوامره وتوجيهاته الرسمية • وهذه المقارنة جعلت بعض العلماء يرون ان خضوع العبيد للمشرف كخضوع العمال ، أى انه خضوع اختيارى • وان كان هناك اختلاف بينهما فهو اختلاف فى الدرجة فحسب ، على أساس أن العبد يفتقر الى الحرية التى يتمتع بها العامل ، فالعبد يعمل لدى سيده طوال حياته ، فى حين أن العامل يستطيع الانتقال من صاحب عمل الى آخر ، ولكن معظم الآراء اتفقت على ان العلاقة بين العامل وصاحب العمل ـ وحدها ـ هى من علاقات السلطة •

---

(٩) Herbert A. Simon, Administrative Behavior (2 d ed.), New York : Macmillan, 1957. pp. 126-127.

كذلك قد لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والاقناع ، لأنه عندما يقوم أحد الاشخاص باقناع شخص آخر ، فقد يكون لرأى الأول وزن كبير حتى ان الاخر يستمع اليه ويكاد لا يحتاج الى اى اقناع كى يتاثر به • كما لا نستطيع فى هذه الحالة أيضا الجزم بأن الشخص الاول له سلطة على الشخص الاخر •

وهكذا فهناك حالات هامشية بين السلطة والقوة من ناحية ، وبين السلطة والاقناع من الناحية الاخرى ، ويرجع السبب فى ذلك الى ان ، الصور المختلفة للضبط الاجماعى قد تتحول الى علاقات السلطة ، ويترتب على ذلك أن المعيارين اللذين تحدثنا عنهما لتمييز السلطة عن الصور الاخرى من الضبط الاجتماعى لايكفيان بذاتهما ، ويتطلب الامر وجود معيار ثالث يميز السلطة عن غيرها •

كما يؤدى وجوده الى تحول القوة أو الاقناع أو غيرها من صور الضبط الاجتماعى الى علاقة السلطة • وهذا المعيار الثالث هـو التوجيـه القيمى Value orientation فاذا وجـد الفـرد نفسـه مضطـرا الى الخضـوع لاوامر شخص آخر ، فقد يسعى الى التوافق مع هذا الموقف بقوله « انه يريد الخضوع لاوامر وتوجيهات هذا الشخص » • غير ان مثل هذا القول مجرد تبرير لهذه الطاعة وهذا الخضوع ، لأنه عندما تسحب هذه القـوة الاجبارية ، يتوقف الشخص عن الخضوع او الاذعان • كذلك اذا وجدت الجماعة نفسها فى مثل هذا الموقف ، اى اذا وجد الأعضاء أنفسهم فى موقف لابد فيه من الخضوع لاوامر وتوجيهات شخص آخر ، واذا اعتقد هؤلاء الاعضاء ان هذا الشخص طبيب وله صوت مسموع ، وان من صالحهم تقديم فروض الولاء والطاعة له ، تتحول مثل هذه التبريرات الى موجه قيمى مشترك • لان اتفاق اعضاء الجماعة على شىء ما هو فى حد ذاته قيمة اجتماعية • ومن ثم اذا كانت معايير الجماعة تقضى بطاعة الرؤساء ، فان اعضاءها سيخضعون لأوامر رؤسائهم كجزء من تواؤمهم مع هذه المعايير. ومن الواضح ان وجود مثل هذه المعايير الاجتماعية تجعل مثل هذه الطاعة أمرا مستقلا الى حد ما عن القوة الالزامية للرئيس ، أو عن تأثيره فى اقناع

الافراد الخاضعين له • وهكذا تتحول الصور المختلفة من الضبط الاجتماعى الى السلطة •

ومن ثم تصبح اهم خصائص السلطة هى رغبة الافراد فى تعطيل احكامهم واختياراتهم مقدما ، مع طاعة أوامر وتوجيهات رؤسائهم • وتنشأ تلك الخاصية من الضواغط الاجتماعية ولا تنشأ من القوة الالزامية أو الاجبارية للرئيس ، كما لا ترجع الى الانماط الاخرى من التأثير الشخصى •

ولا شك فى ان الفرد عندما يتواءم مع معايير جماعته يكسب رضاءها وثناءها لأن المعايير الاجتماعية تحمل فى ثناياها اجراءات اجتماعية فاذا أحب شاب احدى الفتيات ، فانه يكون حريصا على أن يقدم لها كل ما تريده حتى تحبه وتحب صحبته • كذلك اذا كان احد الاشخاص يعتمد على النصائح التى يقدمها له احد زملائه فانه سيجد نفسه مضطرا الى الرضوخ لرغبات هذا الزميل • وفى كلتا هاتين الحالتين نجد ان اعتماد شخص على آخر للحصول على بعض المكافآت يجعله يرضخ أو يخضع له • غير انه ليس من الصواب اعتبار هذه الانماط من التأثير الشخصى والتى تصل جذورها الى عمليات التبادل على انها سلطة ، ولو أن الخضوع اختيارى فى هاتين الحالتين ، الا أنه لا توجد جماعة تتطلب معاييرها الخضوع لاوامر وتوجيهات الرئيس • لان علاقات السلطة لا تنشأ الا فى جماعة أو مجتمع ، أى انها لا تنشأ بين ازواج من الافراد ، ويرجع ذلك الى ان معايير الجماعة وحدها هى التى تفرض انماط الخضوع والاذعان • ولكن متى اصبح بناء السلطة قائما وثابتا ، تظهر علاقات السلطة فى أزواج من العلاقات • ولذلك نجد ان الاب يمارس سلطته على ابنه ، وان كانت الاسره تضم طفلا واحدا فحسب • ولا يعتمد نفوذ الاب فى هذه الحالة على قوته أو على نجاحه فى اقناع ابنه ، او لرغبته فى تبادل الخدمات معه ، وانما ترجع الى ان ثقافة المجتمع تحدد دور الابن وتلزمه بطاعة ابيه • ثم ان اعضاء المجتمع المحلى ، المدرسين والجيران كلهم يساعدون ويسهمون فى تنشئة الابن كى يقوم بالتزاماته نحو أبيه • ويوضح ذلك ان الصور الاخرى من التأثير أو النفوذ توجد مع السلطة جنبا الى جنب فى اغلب الاحوال ، وتعمل على توسيع نطاق تأثير

الرؤساء . ولكن علاقات السلطه كما وضعناها هى افكار مجرده تساعد على الدراسة والتحليل . وقلما توجد فى المواقف الواقعية غير ان ذلك لايقلل على الاطلاق من أهميتها فى التحليل والتمييز .

ونخلص من هذا الى القول بان السلطة لا تنشأ الا عندما يوجد موجه قيمى مشترك فى جماعة . يجعل ممارسة الضبط امرا شرعيا . ومناسبا . ولكن تختلف الجماعات عن بعضها من ناحية ما نتمسك به من معتقدات . واستخدم فيبر هذه الاختلافات للتمييز بين ثلاثة انواع من السلطة هى التقليديه والكارزميه والقانونيه (١٠) .

والسلطه التقليدية هى التى تفرضها التقاليد وتضفى عليها صفه الشرعية وتكسبها ثوبا من القداسة . وفى هذه الحالة يكون النظام الاجتماعى مقدسا وأبديا ولا يمكن الاعتداء عليه أو ، التمرد ضده . لان الاعتقاد السائد بأن الشخص الحاكم يمتلك قوى خارقة للطبيعة لا تقارن بالقوى العاديه التى يمتلكها الانسان العادى . ويخضع الرعايا لحاكمهم بسبب ما يكنون له من ولاء شخصى تحكمه التقاليد ، وبسبب المعتقدات الثقافيه السائده بينهم مثل الحق المقدس للملك . وتتمثل السلطة التقليدية فى الملكيات المطلقة حيث يتمتع الملك بالكثير من السلطات . ولو انها تكون محدده بسبب نفس التقاليد التى تضفى عليها صفة الشرعية . غير ان هذا التحديد ليس صارما ودقيقا . ويترتب على ذلك ان يكون الحاكم متعسفا فى كثير من الاحيان . ويرجع ذلك الى ان التعسف جزء من التقاليد . كما يرجع الى استشهاد الحاكم بالافعال التى حدثت فى الماضى ، لتبرير الاوامر الجديده التى يصدرها . فأحياء التقاليد الماضية والتمسك بها هو الذى يجعل لفعال الحاكم الحالى أفعالا شرعية . وبذلك تعمل السلطة التقليدية على استمرار النظام الاجتماعى القائم بالفعل وتقاوم كل ما من شأنه احداث التغير الاجتماعى ، فهو لا يناسبها لانه يقضى عليها وعلى اساس وجودها .

والقيم هى التى تضفى على السلطة الكارزمية صفة الشرعية

---

(١٠) Weber, op. cit., pp. 324-383.

وهى التى تعتبر القائد ملهما مزودا بقوى مقدسة أو خارقة للطبيعة وفى الواقع يرأس القائد الكارزمى حركة اجتماعية جديده ، كما يرى اتباعه أو تلاميذه انهم اهتدوا الى قضية جديده ، ولابد لهم من العمل على نشر هذه الرسالة أو البشرى على كافة البشر · ومن ثم يقاومون الماضى ولكنهم يبشرون بالمستقبل ويخضعون لقائدهم ويرغبون فى طاعة أوامـره لانهـم يخلصون له ويعتقدون أنه يجسم المثل الجديده · وقد يظهر القائد الكارزمى فى أى قسم من أقسام الحياه الاجتمـاعية ، فقـد يكون نبيا ، أو زعيما سياسيا ، أو بطلا فى المعارك الحربية · ومهما كان الامر فان السلطة الكاريزميه تؤدى وظيفتها كقوة ثورية ، ترفض القيم التقليديه ، وتثور ضد النظـام القـائم ·

ويترتب على ذلك ان الحركات الكاريزميه قد تكون حركات فوضويه ، أو ثائره على النظام الحكومى · ولا يقف الامر عند هذا الحد بل ان القائد الكارزمى واتباعه يسخرون من أى شىء يرتبط بالروتين ، فلا يوجد تنظيم داخلى ملزم أو قواعد صارمه تفيد أو تكبل ما يوحى به القائد · اذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة ولا يجب تدنيسها بالاعتبارات الدنيوية· ولكن من البديهى انه لا يمكن ان يتجاهلوا الى مالا نهاية مطالب الواقع ، وبعض الروتين ، وبعض التنظيم ، وبعض الوسائل الثابته للعون أو المسانده الاقتصادية · وذلك لانه وان كان ولابد من استمرار الحركة ، فلابد من ان تكون هذه الحركة منظمه · ويترتب على ذلك ان اهتمام الاعضاء باستمرار الحركه ، يفرض عليهم اقامة تنظيم رسمى واتباع بعض الروتين وخاصة بعد موت القائد الكارزمى · وفى الواقع ان موت القائد يعرض الحركة كلها للانهيار ، بسبب افتقار الاعضاء للتوجيه الملهم ، وبسبب المعارك التى تنشب بينهم على من يخلف القائد اذا لم توجد اجراءات منظمة ومعنى ذلك ان الحركات الكارزميه لكى تستمر يجب ان يكون لها بعض خصائص العالم الدنيوى ، التى كانت الحركة تقاومها وتحاربها عند بدء نشاتها · ولذلك لابد من ان تتحول السلطة الكارزمية الى سلطة تقليديه أو سلطة قانونية ، وهذا التحول يطلق عليه فيبر عملية تنميط Routinization الكاريزما ·

والاعتقاد بسمو القانون والذى يضفى على السلطة القانونية صفة الشرعية • وتتطلب هذه السلطة وجود مجموعة من المعايير الاجتماعية الرسمية التى تنظم السلوك الرشيدى الذى يستهدف الوصول الى أهداف بعينها • وفى هذه الحالة لا تكون الطاعة لشخص سواء أكان رئيسا تقليديا أو كارزميا ، وانما لمجموعة من المبادىء المجردة • وتتمثل السلطة الرسمية القانونية فى كل التنظيمات الرسمية بما فى ذلك الحكومات والمصانع والجيوش وهيئات الرعاية الاجتماعية •

وفى هذا النوع من السلطة يكون الحكم للقانون ، وليس للفرد • ولو اننا نجد ان الذين يشغلون المناصب الرئيسية يفرضون الطاعة على مرؤسيهم غير ان هؤلاء الرؤساء يخضعون لمجموعة من الاوامر والتعليمات المجرده ، وبذلك تكون سلطتهم محدوده (١١) •

وفى ضوء الطريقة التى تكون بها السلطة شرعية ميز فيبر بين ثلاثة من الانماط التنظيمية اطلق عليها الكاريزميه والتقليديه والقانونية الرشيده • ويتم التعبير عن كل منها فى صورة جهاز أدارى أو تنظيمى وتستخدم هذه الانماط فى تحليل التنظيمات، لأن اى تنظيم واقعى قد يضم أكثر من نمط واحد (١٢) •

والاسلوب الاول فى ممارسة السلطة قائم على صفات القائد الشخصية ، وقد استخدم فيبر الكلمة اليونانية **Charisma** ليعنى اى صفه من صفات شخصية الفرد تجعله منفصلا ومتميزا عن الافراد العاديين كما تجعله ينال معامله باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق طبيعيه أو فوق انسانيه أو موهوبا بقوى أو صفات استثنائية على الاقل • وهذا هو وضع القائد الدينى أو القائد السياسى ، أما المديرون فوظيفتهم التوسط بين القائد

---

(١١) Blau, P. Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956, pp. 22-29.

Blau, p. Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.

(١٢) Ibid. p. 20.

والجماهير وعلى اى حـال فهناك عـدد كبير من المنظمات لهـا مؤسسون « كاريزميون » مثل هنرى فورد وغيره (١٣) ٠

ان اساس السلطة قائم فى المميزات التى يتمتع بها شخص واحد ، والاوامر كلها راجعة الى الهامة . ولذلك فان المنظمة تتصف بعدم الاستقرار . وعندما يموت القائد تنشأ مشكلة تحديد الخلف . وقد يدعى كل شخص انه الوريث الحقيقى للقائد الكاريزمى اى ان المنظمات السياسية والدينية تنقسم عادة بعد موت مؤسسيها (١٤) ٠

وحتى اذا عين القائد خليفة له ، فقد يعترض بعض الاعضاء ٠ وعلى أى حال فقد لا يظهر قائد كاريزمى آخر،ولذلك تفقد الحركة صورتها الكاريزميه، وتأخذ احد النمطين الآخرين ٠ فاذا كان الخليفة يتحدد عن طريق الوراثه ، يأخذ التنظيم الصورة التقليدية ، أما اذا كان يتحدد فى ضوء القواعد العامه، يأخذ التنظيم الصوره البيروقراطية (١٥) ٠

اما فى الاداره التقليدية فيتم تعيين الادوار على اساس التقاليد وتنتقل الاوضاع الادارية من جيل الى آخر ، ويراعى القائد الاساس التقليدى . أو الوراثى فى تعيين الاوضاع داخل المنظمة ، والتقاليد هى المعيار الذى يحدد مستقبل الفرد ومصيره ٠ ويلتحق الفرد بالمدرسة التى تؤهله لشغل الوظيفة التى تحددها له التقاليد . فقد ترى التقاليد ان يكون بعض الافراد ضباطا فى الجيش وهكذا ، فالمعيار الهام هو « من انت ؟ » وليس ما تستطيع ان تفعله وهذا هو المعيار الاساسى فى تحديد العمل فى المنظمات التى توجهها التقاليد ٠ وما زالت التقاليد تلعب دورا هاما فى بعض بلدان العالم فى تحديد

---

(١٣) Crozier, M. ; The Bureaucratic phenomenon chicago, 1967.

(١٤) Ibid.

(١٥) Ibid.

التشكل الادارى وسياسات الافراد فى المنظمات التجاريه (١٦) .

فاساس الاوامر والسلطة فى المنظمة التقليدية هى العرف والتقاليد . فحقوق الجماعات المختلفة وتوقعاتها تتحدد كلها فى ضوء الموافقه على ماكان فى الماضى باعتباره شيئا مقدسا . ويتمتع القائد بسلطة بفضل المركز الذى ورثه ، ويحدد العرف مدى هذه السلطة . وعندما تتحول السلطة الكاريزميه الى سلطة تقليديه ، اى ان انتقال السلطة يصبح أمرا وراثيا ، فأنها تصبح جزءا من دور القائد وليست جزءا من شخصيته .

ويتخذ التنظيم الواقعى أحد هذين النمطين : ــ

(أ) الصورة الوراثية : حيث يعتبر الموظفون هم المساعدون الخصوصيون ، ويعتمدون على القائد فى الحصول على مكافآتهم .

(ب) الصورة الاقطاعية : يتمتع الموظفون بقدر اكثر من الاستقلال الذاتى . ولهم مصادر دخل خاصة لهم ، وعلاقتهم بالقائد هى علاقة ولاء تقليدى (١٧) .

والواقع ان الامثله التى قدمها لنا فيبر هى كلها امثلة تاريخية . ولكن يمكن تطبيقها على المنظمات الحديثة . فقد يصبح الابن مديرا يحل محل ابيه عندما يكون الامر فى الشركة قائما على الانتقال الوراثى ، وقد يكون التعيين قائما على القرابه بدلا من الخبره كما ان عددا كبيرا من اساليب الفعل فى كثير من المنظمات ــ يتم على اساس تقليدى بدلا من الرجوع الى التحليل الرشيد (١٨) .

---

(١٦) Thompson J. and Mc Ewen, W. organizational Goals and Environment, Goal Setting as Interaction process» New York.

(١٧) Blau, op. cit., p. 21.

(١٨) Ibid.

اما النمط الثالث من السلطة فهو السلطة القانونية الرشيدة مع ثورتها البيروقراطية ، وهو النمط السائد فى المجتمع الحديث · وهو نمط رشيد لان الوسائل تحدد لانجاز اهداف نوعية محدده ، اى ان التنظيم كالآلة التى تصمم تصميما حسنا ، لها وظيفة معينة تؤديها ، وكل جزء فى الاله يسهم فى تحقيق افضل اداء لهذه الوظيفة · وهذا النمط قانونى لان القائد يمارس سلطته عن طريق الأوامر والاجراءات عندما يشغل وظيفة محددة فى وقت معين · وقد استخدم فيبر كلمة « بيروقراطية » للاشارة الى هذا النمط من التنظيم - وقد اشار الى ان البيروقراطية تشبه الآله الجديده ، اى انه اعتمد على المماثلة بالآلة ، فى حين ان الصور التنظيميه الاخرى تشبه طرق الانتاج غير الميكانيكية (١٩) ·

وترجع كفاءة البيروقراطية الى انها تستخدم الوسائل التى تحقق الاهداف المقرره بأفضل ما يمكن ، ولا يعوقها رغبات القائد الكاريزمى أو الاجراءات التقليدية التى لم تعد صالحة للتطبيق (٢٠) ·

وفى التنظيم البيروقراطى لا يستطيع اى فرد المطالبة بوضع خاص على اساس ولائه للقائد أو على اساس ان اعضاء أسرته أو طبقته كانوا يشغلون هذه الوظيفة ، فالموظفون يشغلون وظائفهم لأنهم اكثر الناس قدرة ·

وتوضح هذه المقارنة اهمية الادارة البيروقراطية ، التى تقضى على القوه المطلقه التى يتمتع بها القائد فى تحديد مصير المنظمة واعضائها ، كما تقضى على التقاليد والعرف التى تحكم اوضاع السلطة ، اى انها تقضى على الحكم المطلق للفرد كما تقضى على الماضى (٢١) ·

خصائص البيروقراطية :

اما خصائص البيروقراطيه عند فيبر فيمكن تحديدها على النحو التالى:

---

(١٩) Ibid, p. 22.

(٢٠) Ibid.

(٢١) Thompson, op. cit., p. 140.

١ – ان الانشطة المختلفة التى تستهدف تحقيق اغراض البناء البيروقراطى تقسم وتوزع على الاوضاع المختلفة فى التنظيم فى ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الادارية – بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف ان هذه الاختصاصات هى واجباته الرسمية التى يلتزم بادائها ٠

٢ – لابد من ان يوجد قانون ينظم اصدار الاوامر الى الموظفين كى يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ويمنع اصدار الاوامر فى كل حالة على حده ٠ ولا شك أن هذه القوانين والتعليمات تعمل على التنسيق بين الانشطة المختلفة كما تجعل العمليات التى تتم داخل التنظيم مطردة ومستمرة مهما حدث من تغير فى التنظيم ٠ ويؤدى ذلك الى تحقيق الاستقرار فى التنظيم ذلك الاستقرار الذى تفتقر اليه الحركات الكاريزميه ٠

٣ – تقوم السلطة العليا بتعيين الافراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق اجراء امتحانات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون لكى يعبروا عن ارادة الناخبين مجموعة من المواطنين كما فى حالة المدينة أو قد يكونون مجلسا للادارة كما فى الشركات ولا شك ان انتخاب كبار الموظفين من ناحية وتعيين الموظفين الاخرين من الناحيه الاخرى – من العوامل التى تجعل البيروقراطية مرنه لا تتصف بالجمود ويتمتع الموظف المنتخب بالاستقلال الذاتى ، ويحصل على وظيفته بفضل جمهور الناخبين ولا يتوقف مستقبله الوظيفى على رئيسه فى الاداره ٠ اما الموظف المعين فهو على العكس يكون لرئيسه الفضل فى حصوله على وظيفته – ولذلك يراعى كل عناية ودقة فى اداء عمله ثم ان مستقبله الوظيفى يتوقف على مهارته ومميزاته الاخرى المتعلقة بالوظيفة ويترتب على ذلك ان انتخاب الموظفين الخبراء يضر بمكانزم البيروقراطية ويضعف من اعتمادهم على رؤسائهم فى التسلسل الادارى ٠

٤ – لكل وضع أو وظيفة سلطة محدده ولكنها تختلف عن بعضها من

ـاحية مالها من سلطات وتترتب هذه الوظائف وما لها من سلطات فى الوظائف على شكل تسلسل بعضها فوق بعض ويتخذ هذا التسلسل عادة شكلا هرميا • فكل موظف يشغل وضعا رئيسيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم ، وهو بالتالى مسئول أمام رئيسه عن قراراته وافعاله فضلا عن قرارات وافعال مرؤسيه • ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤسيهم •

٥ ــ تفصل البيروقراطية النشاط الرسمى للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الاموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف • وقد وضح ميرتون Merton هذه النقطة بالذات ــ فهو يذهب الى انه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية ، اصبحت العلاقات الاجتماعية بادوات الانتاج تتحكم فى الانسان الى حد كبير • وهذه الظاهرة لا تعكس اراء ماركس Marx وحده وانما تمثل حقيقة راسخة يجب ان يعترف بها كل انسان فى المجتمع الحديث مهما كان مذهبه الايدولوجى • ويدرك كل انسان انه لابد من ان يعمل لدى الغير لانه اذا اراد ان يعمل لابد من ان يمتلك بعض الادوات والمعدات ، ولكن هذه الادوات تملكها التنظيمات البيروقراطية سواء كانت عامة ام خاصة • ومن ثم لابد من ان يعمل الفرد فى البيروقراطية حيث توجد الادوات والمعدات من اجل ان يعيش وبهذا المعنى فان البيروقراطية تفصل بين الفرد وادوات الانتاج سواء كان الفرد يعمل فى مشروع خاص أم عام • وذلك ما حدث تماما فى الجيوش بعد انتهاء عهد الاقطاع فقد اصبحت الدولة هى التى تمتلك ادوات القتال بعد ان كان كل جندى يمتلك ادواته الخاصة به • وبذلك فان الجيش كتنظيم بيروقراطى فصل بين الجندى وادوات الحرب فلم يعد الجندى يمتلك ادوات الحرب ، فقد اصبح العلماء ايضا لا يستطيعون توفير ادوات المعامل واجهزة البحوث لكى يقوموا بابحاثهم وتجاربهم ووجدوا انه لابد من العمل فى تنظيمات بيروقراطية تستطيع بمواردها الضخمة توفير مثل هذه الادوات والاجهزة ومن ثم اصبح العالم ايضا منفصلا عن ادوات البحث والتجربة •

٦ ــ تتطلب البيروقراطية تدريبا متخصصا وينطبق هذا الامر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين •

٧ - يتطلب اداء النشاط الرسمى قدرة الموظف الكاملة على اداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له ٠

٨ - ينبغى على الموظف الا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين لان معنى اداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الادارة فى مقابل الحصول على مورد للرزق ٠ وتختلف هذه العلاقة عن علاقة الولاء والاخلاص بين العبد وسيده التى كانت سائده فى العهود الاقطاعية وهذا الولاء الحديث يستهدف تحقيق اغراض وظيفية غير شخصيه كما لا يعتبر الموظف فى الحكومة الحديثة خادما شخصيا للحاكم ٠

٩ - يستمر الموظف مدى حياته فى البيروقراطية العامة والخاصة على السواء غير ان هذا لا يشير الى حق الموظف فى ملكية وظيفته ، ذلك النظام الذى كان سائدا فى ابنية السلطة فى الماضى ٠ كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التى تحميه من الفصل أو النقل التعسفى وعلى التعويض المالى المنتظم فى صورة مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة ٠ ثم ان الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الاقل مرتبة الى الوظائف العليا ٠ ولكنه يريد ان تتم الترقية بطريقة ميكانيكية فهو يريد ان تكون الترقية على اساس الاقدمية أو الدرجات التى يحصل عليها فى الامتحان ٠

١٠ - ان الامتيازات التى يحصل عليها الموظف الى جانب شعوره بالامن الذى يكفله له المرتب للذى يتقاضاه فضلا عن الاحترام الاجتماعى واستمراره طوال حياته فى شغل الوظيفة داخل البناء البيروقراطى كلها تجعل الوظيفة امرا مرغوبا خاصة فى البلاد التى لا تتوافر فيهـا فـرص الارباح للمستثمرين غير انه فى تلك البلاد تكون المرتبات منخفضة نسبيا ٠

١١ - يتفوق التنظيم البيروقراطى على اى شكل اخر من اشـكال التنظيم حتى أنه يمكن مقارنة ميكانزم البيروقراطية كاملة النمو بالتنظيمات الاخـرى ٠ مثل مقارنة الآلة باساليب الانتـاج غير الميكانيكية ٠ ويرجع

هذا التفوق والسمو الى ان البيروقراطية تتصف بالدقة والسرعة كما انها تتطلب قدرا أقل من النفقات ، فهى تقلل من قيمة الوقت اللازم لأداء العمليات كما تقلل من كمية المواد المستخدمة ومن العوامل التى ساعدت على الدقة والسرعة التى تتميز بها البيروقراطية وسائل الاتصال الحديثة • كما ان الظواهر الاقتصادية والسياسية تضغط بكل قوة لزيادة سرعة استجابة الادارة للمواقف المختلفة وتصل هذه الاستجابة الى الحد المثالى للسرعة عن طريق التنظيم البيروقراطى السليم •

وتتفوق البيروقراطية على كل نظام لأنها تسير تبعا لمبدأ الوظائف الادارية المتخصصة • ويشغل هذه الوظائف موظفون حصلوا على تدريب متخصص ثم تزداد معلوماتهم ومعارفهم عن طريق استمرار التدريب اثناء العمل • وهم يؤدون عملهم بطريقة موضوعية أى تبعا لقواعد حسابية ودون اعتبار للاشخاص • أى ان تفوق البيروقراطية يعتمد على مبدأين الاول : التدريب المتخصص الذى اكتسبه الموظفون ، الثانى : ان العمل يتم تبعا لقواعد حسابية • وتتطلب الثقافة الحديثة وخاصة سماتها ومميزاتها الاقتصادية والفنية هذه القواعد الحسابية • ولذلك كلما كانت البيروقراطية كاملة اصبحت مجردة من الانسانية فهى تقضى على الحب والكراهية وكل العناصر الشخصية غير العقلية والعاطفية من العمل الرسمى ، تلك العوامل التى لا تخضع للحساب •

وعلى هذا الاساس يختلف رأى فيبر عن الرأى الشائع بان البيروقراطية تعنى عدم كفاءة الجهاز الحكومى ، لانها فى رأيه احدى خصائص الادارة فى المجتمع الحديث ولا ترتبط بالحكومة بأى شكل من الاشكال •

خصائص أخرى للبيروقراطية :

١ ـ البيروقراطية بناء اجتماعى لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه فهى الوسيلة لتحويل فعل المجتمع المحلى (أى الفعل القائم على عناصر غير رشيده) الى فعل المجتمع العام (أى الفعل المنظم تنظيما رشيدا • فالبيروقراطية هى الادارة التى تحول علاقات القوه الى علاقات المجتمع العام المرتب ترتيبا مطردا ، اكمل واسمى من الفعل الجماهيرى أو حتى من فعل المجتمع المحلى •

وعندما تتحول الادارة الى بيروقراطية يتكون شكل من علاقات القوة لا يمكن تحطيمه وهذا هو المقصود من القول بأنه البيروقراطية بناء اجتماعى لايمكن تحطيمه أو القضاء عليه ·

٢ ــ ولا يستطيع الموظف ان يهرب من الجهاز البيروقراطى ، لانه خاضع لسيطرته وتحكمه ، فالموظف مجرد جزء من آله تدور دائما وباستمرار · ويكلف ببعض الاعمال الخاصة ، ولا يدرى شيئا عن الاعمال الاخرى التى يقوم بها الموظفون الاخرون ، ويترتب على ذلك ان الموظف لا يستطيع تشغيل هذا الميكانزم أو تعطيله عن العمل ، ولكن رئيسه هو الذى يستطيع ذلك ·

٣ ــ ولا يستطيع الرعايا الاستغناء من جانبهم عن جهاز السلطة البيروقراطية مادام موجودا وقائما ، لأن هذه البيروقراطية تعتمد على تدريب متخصص ، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفى ، ومجموعة من الوظائف المتكاملة · ويعتمد المستقبل المادى للجماهير على اداء التنظيم البيروقراطى لوظائفه وتصبح فكرة القضاء على هذه التنظيمات فكرة خيالية ·

٤ ــ ويتميز الجهاز البيروقراطى بالنظام · ويرجع ذلك الى مجموعة من الإتجاهات عند الموظفين · من بينها : الطاعة التامة اثناء اداء النشاط المعتاد · اذ يتمسك الانسان بالقواعد والتنظيمات التى تعود عليها · وهذه الطاعة مطلوبه من الموظفين كما هى مطلوبه من الرعايا ·

٥ ــ وكما ان التنظيم البيروقراطى بناءا اجتماعيا ، كذلك له بناء سياسى · قد يكون لهذا البناء السياسى اثار اقتصاديه بعيده المدى · ويعتمد ذلك على اتجاه القوى التى تستخدم الجهاز البيروقراطى · وعلى أى حال فالبيروقراطية اداة دقيقة تضع نفسها فى خدمة المصالح المسيطرة ، سواء أكانت هذه المصالح سياسية او اقتصادية او من أى نوع آخر · وفى الواقع ان التنظيم البيروقراطى اعظم وسائل القوه · غير ان هذا لا يحدد أبدا وزن البيروقراطية · لان عدم الاستغناء عن الموظف ليس معناه ازدياد قوة الموظف كما ان عدم الاستغناء عن البروليتاريا ليس مقياسا لقوتها الاجتماعية والسياسية · واذا كان عدم الاستغناء مقياسا للقوة ، فان العبيد فى المجتمعات التى تعتمد على عملهم ــ يكون لهم وضع القوه · ولذلك

لايمكن القول ان قوة البيروقراطية تزداد لانه لا يمكن الاستغناء عنها ·

٦ ـ وفي الظروف العاديه ترتفع دائما قوه البيروقراطيه كاملة النمو · اذ تسعى كل بيروقراطية الى زيادة تفوق المتعلمين تعليما معينا يجعل معرفتهم واغراضهم سريه · وتميل البيروقراطية دائما الى ان تكون ادارة « اقسام سريه » فهى تخفى معرفتها وأعمالها عن النقد بقدر ما تستطيع · وينشأ الاتجاه نحو السريه اذا تعرضت مصالح قوة البناء الى خطر خارجى · فالدبلوماسية الناجحة ، يجب ان تقتصر ادارتها على عدد محدود للغاية وكذلك الادارة العسكرية تصر على سرية أهم عملياتها · كما ان السريه في التنظيمات الحزبية وكل حماية للبناء الاجتماعى من العدوان الخارجى . نزيد من قوة الجماعة التى تملك القوه ·

٧ ـ واهتمام البيروقراطية بالقوه يكون فعالا اذا حافظت على السرية ومفهوم « السر الرسمى » اختراع من اختراعات البيروقراطيه وليس هناك من شيء تدافع عنه البيروقراطية مثل دفاعها عن هذا الاتجاه فالسرية وسيله للقوة ·

ويشير اتزيونى (٢٢) الى ان البيروقراطيه هى الاداره التى تتجنب تماما مناقشة اساليبها التكنولوجيه على صفحات الجرائد أو غيرها · ولكنها لا تقف مثل هذا الموقف ازاء السياسات التى تتبعها · ولذلك فأن البيروقراطيه لا تكشف عن اسرارها للجمهور ، كما لا تكشف عنها للتنظيمات البيروقراطيه الخاصة · وهى تحافظ على سرية معلوماتها الخاصة بصفة خاصة خشية ان تتسرب الى الشركات الاقتصادية المنافسه أو الجماعات الاجنبية ذات الميول العدائيه · لذلك تنتشر الجاسوسيه بين الشركات المنافسه ، ولكن قد لا تكون منظمه بنفس الدقه التى تنظم بها الجاسوسية بين الدول · ومن الاسرار التى تحرص عليها التنظيمات البيروقراطية تكاليف الانتاج ، والعمليات التكنولوجيه الجديده ، وخطط الانتاج · وهى تمنعها عن التنظيمات البيروقراطيه

---

(٢٢) Etzioni; A. A comparitive Analysis of complex organizations, New York, 1961.

الاقتصاديه فى القطاع الخاص · ولكن قد تكشف عنها عندما تدافع امام الجمهور عن الاسس التى استندت اليها فى اتخاذ قراراتها أو فى وضع سياستها (٢٢) ·

٨ ـ توجد البيروقراطيه اسلوبا رشيدا للحياه · غير اننا نكتفى بعنصر واحد هو أثر البيروقراطيه فى التعليم ·

ويسيطر على المؤسسات التعليميه الحاجة الى التعليم الذى يسير تبعا لنظام الامتحانات ، ولاعداد خبراء لا تستغنى عنهم البيروقراطية ·

وقد نشأ نظام الامتحانات قبل ظهور البيروقراطية فى المجال الدينى فى الشرق الاسلامى ، وفى الغرب المسيحى اثناء العصور الوسطى غير ان تطور البيروقراطية ادى الى وجود نظام الامتحانات الرشيده · وازداد تطور نظام الامتحانات بسبب المكانة الاجتماعية للشهادات التعليميه . وقد تحولت هذه الشهادات الى امتياز اقتصادى ·

ونشأ فى الوقت الحاضر اتجاه يطالب بايجاد شهادات تعليمية فى كل ميدان من ميادين العمل · وليس السبب فى ذلك هو عطش مفاجىء للعلم ، ولكنه الرغبة فى قصر الاوضاع واحتكارها على اصحاب الشهادات التعليميه · والتعليم يتطلب مصاريف ، ولذلك تتخلف الكاريزما وراء الملكية ·

اسباب وجود البيرقراطية :

والبيروقراطيه فى كل مكان هى المفتاح الاخير للتطور · وللبيروقراطيه طبيعتها الرشيده ، ويسيطر عليها قواعد ووسائل واغراض وحقائق · وكان لنشأتها وانتشارها فى كل مكان نتائج ثورية وهو نفس التأثير الذى أحدثه تقدم الرشاد · وقد حطمت البيروقراطية أبنية السلطة التى ليس لها طبيعة رشيده · ثم يحدد فيبر اسباب وجود البيروقراطيه وهو يرجعها الى تطور

---

(٢٢) Robert Merton, et, al, Reader in Bureaucracy, free press, New York, 1952.

اقتصاد النقود ، والحاجة الى جيوش كبيره ، وازدياد حاجة المجتمع الى النظام والحماية والامن ، وسياسة الرعاية الاجتماعية واخيرا وسائل الاتصال والنقل (٢٤) ٠

وسنشير بايجاز الى كل عامل منها :

١ ــ تطور اقتصاد النقود :

لا يعتبر اقتصاد النقود السبب الوحيد لظهور البيروقراطيه لان اقتصاد المقايضة كان فى البيروقراطيات القديمة ٠ فقد كان الموظفون يحصلون على دخول عينيه تحميهم من التقلبات الحاده فى قوة النقود الشرائية ٠ كذلك عندما الغيت الامتيازات التى كان يحصل عليها الاقطاعيون أصبحت جباية الضرائب تسير بطريقة غير منتظمة ، لأن هؤلاء الاقطاعيون هم الذين كانوا يجمعون الضرائب ٠ ولذلك أعطت الدولة للموظفين حق جباية الضرائب ، لكى يحصلوا على مرتباتهم ، أو كانت تعطيهم قطعا من الاراضى الزراعية كى يستغلونها بأنفسهم وبذلك كان الوضع الاقتصادى للموظف يشبه الوضع الاقتصادى للمزارع ، فالوظيفة هى فى الواقع مصدر للدخل ، الأمر الذى جعل بعض الافراد يحاولون شراء هذه الوظائف ٠ وقد حدث هذا فعلا عندما وجد الاقطاعى نفسه فى حاجة الى دخل دائم ، لمواجهة نفقاته بصفه عامة ولمواجهة نفقات الحروب أو دفع الديون بصفة خاصة ٠

ولو ان تطور اقتصاد النقود ليس شرطا حتميا لوجود البيروقراطية الا ان الحصول على دخل دائم شرط لاستمرار البيروقراطية فى الوجود ٠ وحيث انه لا يمكن الحصول على هذا الدخل من الارباح الخاصة أو من ايجار الاراضى يصبح نظام الضرائب هو الشرط الضرورى لاستمرار الادارة البيروقراطيه فى الوجود ٠ ويقوم هذا النظام الضريبى على اقتصاد النقود كامل النمو ٠ حتى انه عندما كانت الحكومات البدائية تفرض نظما ضريبية ، تطورت البيروقراطية بها تطورا كبيرا ٠

---

(٢٤) Max Weber, The theory of social and Economic organization, op. cit.,

٢ - زيادة حجم الاعمال الادارية :

تتحول الاداره الى ادارة بيروقراطية اذا ازداد حجم الاعمال الاداريه .
ولعل المثال الكلاسيكى الذى يوضح ذلك هو مجال السياسة سواء كنا نتكلم عن الحكومه أو الحزب السياسى . ولكن ليس معنى ذلك ان ازدياد حجم الاعمال الحكومية السبب فى وجود ادارة بيروقراطيه ، لان وجود الحكومة الكبيره لم يرتبط دائما بالبناء البيروقراطى للدوله . فقد انهارت الامبراطوريه الرومانية القديمه بالرغم من تزايد البيروقراطية بها وقد يرجع ذلك الى الاعباء الضريبيه الضخمه التى فرضتها الدولة التى كانت تفضل اقتصاد المقايضة .

ان التوسع فى الاعمال الاداريه يرتبط مباشره بدرجة البيروقراطيه .
وكانت روما مثل انجلترا تستغنى عن البيروقراطيه الى حد ما . لان عدد الوظائف الحكومية كان محدودا للغاية . لان انجلترا بفضل وضعها الجغرافى بعيدة عن بقية القاره الاوربيه ، ولذلك كانت لا تحتاج الى جيش كبير لحماية حدودها . والجيوش الكبيره عاده تتكلف نفقات باهظه .

وفى بداية العصور الحديثه نشأت الحكومات المركزيه فى أوربا وأصبح لها الامتيازات التى كانت لامراء الاقطاع . وبذلك نشأت البيروقراطيه ولاشك ان الحكومه الحديثه تعتمد على البيروقراطيه . كذلك كلما ازداد احتكاك الدولة بالدول الاخرى ، ازدادت الاعمال الاداريه بها وازدادت درجة مركزيتها . وتحولت الاداره الى البناء البيروقراطى .

٣ - الحاجة الى جيوش كبيرة ثابته :

يشير ماكس فيبر الى أن مصر هى أقدم البلاد التى نشأت بها ادارة حكومية بيروقراطية ، ويرجع ذلك الى ضرورة تنظيم الطرق المائية العامة لزراعة الاراضى أى ان اسباب تنظيم الرى أسباب اقتصادية وفنيه . وبانشاء هذا الميكانزم نشأ المجال الثانى لانشطة البناء البيروقراطى . ولا شك ان المجال الاول هو المجال السياسى .

غير ان هذه الانشطة كانت تنظم تنظيما عسكريا • ولذلك نشأ الاتجاه نحو البيروقراطيه بسبب الحاجة الى تكوين جيوش كبيرة التى تتكلف نفقات باهظه • ومن ثم ظهرت الحاجة الى وجـود وسـائل ثابته لتمويل هـذه الجيوش •

٤ ـ ازدياد حاجة المجتمع الى النظام والحماية والامن :

لا شك ان ازدياد حاجة المجتمع الى النظام والحماية والامن ادى الى الاتجاه نحو البيروقراطية • لقد كانت الجماعة القرابية تعمل على حماية حقوق الفرد وتكفل شعوره بالامن ، كما تتولى مسئولية مساعدته على الانتقام ولكن فى الحكومات الحديثه تحولت هذه المسئولية الى الدوله من خلال رجال الشرطة • وبذلك تغير نوع الاعمال التى تؤديها الحكومه • وأضيف لها وظيفة جديده وبذلك ازداد الاتجاه نحو البيروقراطيه •

٥ ـ سياسة الرعاية الاجتماعية :

اصبحت الحكومـه الحديثـه تتولى مسئوليات جـديده هى الرعاية الاجتماعية اى تقديم خدمات لافراد الدوله الواحده • وكانت الجماعة القرابية تتولى تقديم بعض هذه الخدمات • ولكن الدولة انشأت خدمات اخرى لم تكن موجوده من قبل • وتقوم الحكومة بتنفيذ هذه الاعمال لاسباب سياسة القوى واما لدوافع ايديولوجيه • الامر الذى ادى الى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطيه •

٦ ـ وسائل الاتصال والنقـل :

ينبغى ادارة وسائل الاتصال والنقل بطريقة عامة جماعية • ولذلك فان وجود وسائل الاتصال والنقل يؤدى الى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية كما ان هذه الوسائل تتكلف نفقات باهظه الامر الذى يؤدى الى ضرورة وجود وسائل للتمويل العام لامكان الصرف عليها • وهذا بدوره يؤدى الى زياده الاتجاه نحو البيروقراطيه • وتؤدى وسائل الاتصال الحديثه دوراً يشبه الدور الذى كانت تقوم به القنوات ووسائل تنظيم النيل فى مصر القديمة •

ولا شك أن درجة تطور وسائل الاتصال شرط هام لوجود الاداره البيروقراطيه ولكنه ليس الشرط الوحيد • ونلاحظ ان الحكومه الحديثه تسيطر على جميع وسائل النقل والمواصلات والاتصال •

حاجة المجتمع الى البيروقراطية :

والبيروقراطيه بالمعنى عند فيبر يحتاج اليها كل مجتمع حديث فكل مجتمع انتقل من اشكال التنظيم الاجتماعى البدائى (حيث تتحكم الاسرة أو الجماعة القرابية فى عملية الانتاج الى اشكال التنظيم العصرية) ، حيث تتحكم التنظيمات فى عملية الانتاج ، يحتاج الى البيروقراطية بهذا المعنى • وفى الوقت نفسه تتعرض هذه الاشكال التنظيميه لمجموعة معينه من الامراض مثل الروتين والجمود فى التصرفات واحلال تقديس اللوائح محل الاهداف الاساسية وتضخيم الموظف لنفسه واعتبار بقائه وصالحه هو الهدف النهائى من وجوده •

وفى هذا المجال يقول جولدنر ان من الخطأ القول ان التنظيم البيروقراطى ينمو ويتطور أو حتى يبقى على حاله لانه وجد ذات مرة لان مجرد وجرده ليس ضمانا لخلوده ، لذلك لا يكفى ادراك العوامل التى تؤدى الى وجود البيروقراطيه ولكن يجب ايضا ادراك العوامل التى تحافظ على وجودها لذلك. اهتم جولدنر بهذه العوامل عند دراسته لانماط لبيروقراطيه فى مصنع الجبس : وتبين له ان نمو هذه الانماط يرجع الى المكاسب والاشباعات التى تحققها اثناء وجودها ثم يقول : ان هذه ليست مسألة أكاديمية عقيمة لا تهم سوى العلوم الاجتماعية ولكنها فى الحقيقة مسألة علمية تتصل اتصالا قويا بأحدى المسائل السياسيه الهامة فى الوقت الحاضر وذلك لأنها تتضمن مسألة ايديولوجية تهم العالم اجمع ويوضح ذلك بالقول ان السوفييت يصرون على امكان تفسير البيروقراطيه فى مجتمعهم على اساس نظرية « التخلف الثقافى » ويؤكدون ان الاشكال البيروقراطية عندهم ليست « الا بقايا رأسماليه » وعادات بروجوازية فى التفكير • ولم ينجح المفكرون السوفيت تماما فى تفسير سبب استمرار هذه العادات فى التفكير فى ظل الحكم السوفيتى رغم انها عادات غير مناسبة كما لم يهتموا بدراسة الوظائف التى تؤديها البيروقراطيه

فى مجتمعهم ، وتجاهلوا ان البيروقراطية السوفيتيه قد تكون مرتبطة بمشاكل وضغوط موجوده بالمؤسسات السوفيتيه ـ اكثر من ارتباطها بايديولوجيات غريبة • ثم ان نظرية التخلف الثقافى من الناحية الايديولوجية ، تحمى النظم السوفيتيه من النقد لانها تتضمن عدم وجود أى خطأ فى النظام ، ولكن الاخطاء والمشاكل تنشأ بسبب وجود الرأسمالية التى ستختفى فى الوقت المناسب •

لذلك من الافضل الابتعاد عن هذا الخلاف الايدولوجى والاخذ بالمفهوم الوصفى للبيروقراطيه • فهى توجد وتمارس نفس الوظيفة فى المجتمعين الرأسمالى والاشتراكى على حد سواء • فكل مجتمع صناعى متقدم تكنولوجيا يحتاج الى هذا النوع من التنظيم الادارى بما ينطوى عليه من خصائص • فقد يتفق المجتمع الاشتراكى مع المجتمع الرأسمالى المتقدم فى درجة البيروقراطيه وقد تتشابه البيروقراطيه فى المجتمعين من حيث بعض ملامحها التنظيميه بقدر ما تتشابه نظم الانتاج والعمليات التكنولوجيه فى هذين المجتمعين الا ان هذا التشابه يجب الا يطمس فروقا جوهرية بينهما من ناحية تباين اهدافها ونظرتها ونمط سلوكها وعلاقتها بالمجتمع • وكما يختلف النظامان اقتصاديا من حيث الملكية العامة بدلا من الملكية الخاصة ومن حيث التخطيط بدلا عن تحكم السوق ، واجتماعيا من حيث التركيب الطبقى برغم وجود التشابه تكنولوجيا بين النظاميين • فان هناك جوانب تماثل وجوانب تباين بين البيروقراطيه فى المجتمعات الرأسمالية والبيروقراطيه فى المجتمعات الاشتراكية •

حاجة الصناعة الى البيروقراطيه :

يذهب شنيدر الى ان البيروقراطية تنشأ فى اى نمط من انماط التنظيمات الاجتماعية الكبيرة مثل البنوك والمستشفيات والمدارس والسجون وغيرها •

وينطبق هذا القول على الصناعة ايضا • فقد حدث التوسع الصناعى لتحقيق الكفاية الانتاجية • ولاستخدام مصادر القوى المركزية لتحريك الالات وللاستفاده من الارباح التى تحققها المشروعات الكبيرة ذات الحجم الاقتصادى غير انه كلما ازداد حجم الوحدات الانتاجية ازدادت اعباء الادارة فى الحصول

على المواد الخام واستخدام وتدريب عدد كبير من المديرين والخبراء والعمال ، كما تزداد ضرورة التنسيق بين مناشط عدد كبير من الافراد الذين تضمهم الوحدة الانتاجية • الى جانب توفير كميات ضخمة من المنتجات النهائية التى تحتاج اليها الاسواق المحلية أو العالمية • ويتطلب ذلك عددا كبيرا من الخبراء المدربين الى جانب التخطيط والاشراف المركزى ، والاتصال الجيد بين الاجزاء المختلفة التى يتكون منها التنظيم • وللبيروقراطية مزايا متعدده فى كل مجال من هذه المجالات : فهى تؤدى الى وجود وظائف متخصصة، واشراف مركزى دقيق فضلا عن الوسائل الكفيلة باستتباب النظام العام ووسائل الاتصال • وكل هذه المزايا لها اهميتها البالغة للصناعة حتى انه لا يمكن انشاء المصانع الكبيرة الا داخل اطار بيروقراطى وسنتناول كل ناحية من هذه النواحى الاربع :

١ - ان زيادة التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة ، أدى الى زيادة حاجة الصناعة الى البيروقراطية ، لان البيروقراطية تساعد على وجود نظام معين للتخصص ، فهى توجد وظائف أو تخصصات منفصلة عن بعضها انفصالا دقيقا • ثم انها تحتم انفصال الدور الذى يؤديه الفرد فى الصناعة عن كل الادوار الأخرى غير المرتبطة بها ، وهذا يتفق مع حاجات الصناعة ، لان التخصص فى الصناعة يتطلب ان يكرس المرء جهده وتفكيره فى العمل المنوط به ويتجنب الادوار الاخرى مثل دوره كأب أو كزوج أو كعضو فى ناد أو جمعية خيرية لان هذا يتعارض مع اهداف الصناعة ، كذلك توصف الوظائف البيروقراطية فى ضوء القواعد والتعليمات التى تحدد كمية ونوع العمل ، وهذا يتفق مع نظام التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة ، كما يتوقف الانتاج الصناعى كبير الحجم على استخدام الخبرة والمعرفة الفنية فى العمل المتخصص فالقدرة على توفير المعرفة التكنولوجية المتخصصة فى عمل معين ، عامل اخر فى تفوق النظام الصناعى على غيره من نظم الانتاج الأخرى • ولأن البيروقراطية تنظيم اجتماعى رشيد ، فانها تساعد على تكريس الاتجاهات المناسبة عند الافراد لاستخدام المعرفة والاساليب الفنية الرشيدة فيما يقومون به من اعمال ولان البيروقراطية تنقسم الى وظائف لذلك تتطلب من الذين يشغلون هذه الوظائف ان يكرسوا كل وقتهم وانتباههم

فى ادائها ولاشك ان هذا يؤدى الى ان يصبح الموظف خبيرا فى وظيفته وينطبق هذا على العالم فى المعمل كما ينطبق على العامل فى المصنع • فالبيروقراطية اذن هى الموطن الطبيعى للخبير •

٢ ـ كذلك ادى تطور تكنولوجيا الالات الى نشأة التنظيم الاجتماعى البيروقراطى لان الميكنة زادت من التخصص وتقسيم العمل ، وبذلك زادت حاجة الصناعة الى البيروقراطية ، كما تتطلب الميكنه تنسيق المناشط الانسانية التى يقوم بها عدد كبير من الافراد داخل المصنع مع توفير قدر ثابت من المواد الخام حتى لا تتعطل الالات الى جانب التكامل بين الاعمال المختلفة التى تقوم بها الالات ، حتى يسير العمل بطريقة هادئة خالية من الأضطرابات ، كما يجب ان تكون المنتجات النهائية منمطة • ومثل هذا التنسيق لا يتطلب التخطيط الدقيق الرشيد فحسب ، بل وايضا نظاما وانضباطا قويا ، وكلاهما لا يمكن تحقيقة الا فى تنظيم بيروقراطى • كذلك تتيح البيروقراطية الفرصة لقيام تنظيم انتاجى يتسم بالكفاءة عن طريق تقسيم المصنع الى ادارات مختلفة مثل ادارة الانتاج ، وادارة المراقبة والتفتيش • ومن ناحية اخرى فان تنسيق وتنظيم المناشط التى يقوم بها العمال لكى تكون كمية العمل تبعا للقدر المطلوب ، ولكى يكون نوع العمل تبعا للمواصفات المحددة ، انما يحتاج الى سلسلة من الاوامر والنظام الدقيق ولا يمكن تحقيق ذلك الا بالتنظيم البيروقراطى • واخيرا فان البيروقراطية هى الوحيدة القادرة على التوافق مع التقسيم الدقيق للاعمال الميكانيكية ، مع تحديد الادوار تحديدا دقيقا ، لان كلا من عمل الآلة والتنظيم البيروقراطى يمكن تقسيمه الى مالانهاية ، وعلى ذلك فان عصر الآلة هو ايضا عصر البيروقراطية •

٣ ـ والارتباط بين الصناعة والبيروقراطية قائم ايضا على اساس حاجة الصناعة الى التخطيط الطويل المدى لمواجهة المستقبل ، لكى نستطيع الحصول على كميات كافية من المواد الخام ، ولكى تستطيع استخدام العمال الذين لهم المهارات التى تحتاج اليها ، حتى لا تتعطل الالات والمصانع • كما تحتاج الصناعة ايضا الى التخطيط للقيام بابحاث عن منتجات جديدة

وحتى تتمكن من تجميع رؤوس الاموال واستثمارها بحكمة ، وحتى يمكن دفع المرتبات والاجور • ولكن نجاح التخطيط الطويل المدى يتوقف على وجود نمط من التنظيم الاجتماعى البيروقراطى ، حتى يمكن التحكم فى أفعال الناس كما يمكن التنبؤ بها • وبذلك لا تواجه الادارة اية عقبات فى استخدام المواد الخام والالات ، لانه فى هذا النوع من التنظيم لا يستطيع الانسان احداث اى اضطرابات فى التخطيط •

٤ ــ واخيرا تحتاج الصناعة الى البيروقراطية لانها تضع وسائل لخلق نظام مستمر دقيق يطبق على العاملين بها فى كل المستويات لأن حاجة الصناعة الى تنسيق الاعمال المختلفة وحاجتها لكى يتوافق النشاط الانسانى مع روتين الاله • وحاجتها الى التخطيط طويل الاجل ، كل هذه النواحى تستلزم اشرافا دقيقا على العمل ، كما يستلزم طاعة الاوامر طاعة عمياء ، وكذا كبت الكثير من الدوافع الانسانية الغريزية وتستطيع البيروقراطية تحقيق كل هذه الامور بوسائل مختلفة • بأن تجعل كلا من العامل والموظف منعزلا عن ملكية المواد الخام والالات وغيرها من الامكانيات ••• وهذا معناه انهما يعتمدان على البيروقراطية من الناحية الاقتصادية ثم ان البيروقراطية تحدد لكل وظيفة مهمة محددة ، وتضع التعليمات أو القواعد الدقيقة لكيفية اداء هذه المهمة ، بمعنى انه يمكن تحديد كمية ونوع اداء كل عامل أو موظف تحديدا واضحا • ومن ثم يمكن اثابته أو عقابه بكل دقه • ولذا تتميز البيروقراطية بوجود خطوط واضحة للسلطة ، أى انها تحدد المسئولية عن كل عمل بدقة ، أى انها تحدد الشخص المسئول عن الفشل أو النجاح فى اداء العمل ثم تعاقبه أو تثنيه • وبذلك يمكن القول ان البيروقراطية تشبع حاجات الصناعة اكثر من اى نمط آخر من أنماط التنظيم الاجتماعى •

نقد نظرية فيبر :

بدأت معظم دراسات الخصائص الصورية البنائية للمنظمات خلال الحقبات القليلة الماضية بماكس فيبر ، وترجع أهميته الى أنه اجرى أول

محاولة لوضع مقولات تستخدم فى التحليل التنظيمى (٢٥) ٠

وتركزت اهتمامات فيبر الرئيسية فى دراسة المنظمات من أجل بعض الاهداف المحدده وهى تتمثل فى :

١ ـ تحديد خصائص الكيان الذى يطلق عليه البيروقراطية ٠

٢ ـ وصف نموه واسبابه ٠

٣ ـ عزل التغير الاجتماعى المصاحب لهذا النمو ٠

٤ ـ الكشف عن اثر التنظيم البيروقراطى فى تحقيق الاهداف البيروقراطية بصفة عامة وأهداف السلطة السياسية بصفة خاصة ، ويتميز فيبر عن غيره من العلماء المهتمين بدراسة البيروقراطية باهتمامه بتلك الناحية الاخيرة ٠

وقد حاول فيبران يوضح الى أى مدى يكون التنظيم البيروقراطى حلا رشيدا لتعقيدات المشاكل العصرية ، وهو يريد بصفة خاصة توضيح الطرق التى يسلكها التنظيم البيروقراطى كى يتغلب على مشكلة اتخاذ القرارات عن طريق التخصص وتقسيم العمل وغيرها ٠

ويتضح من ذلك ان فيبر يبدو انه على اتفاق مع ارفيك وجوليك وغيرهما اكثر من اتفاقه مع هؤلاء الذين يعتبرون انفسهم من اتباعه ، صحيح ان فيبر ابتعد كثيرا عن نموذج الآلة ، فقد حلل بصفة خاصة وبشىء من التفصيل العلاقة بين الموظف ووظيفته ولكنه يدرك بصفة عامة ان البيروقراطية اداة لاستخدام المهارات المتخصصة ولا يهتم أبدا بطابع الجسم العضوى البشرى ٠

. . .

كان هناك ثمة تقارب بين سان سيمون وفيبر من ناحية ارائهما عن طبيعة التنظيمات العصرية ، ومن ناحية الاهتمام بالدور البارز الذى

---

(٢٥) Blau, op. cit., p. 23.

يؤديه الرشاد والعلم والخبراء الفنيون فيها • كما ادرك كل منهما تأثيرا المنظمات الحديثه فى خصائص المجتمع الحديث ككل •

ورغم أوجه الشبه بين هذين العالمين ، فهناك اختلافات هامه بينهما ، فقد رأى سان سيمون ان التنظيم العصرى قوة تحريرية اى قوة تخلص الافراد من سيطره التقاليد وتحكمها فيهم كما تزيد من كفايتهم الانتاجية • وقد اعترف فيبر فعلا بكفاية البيروقراطية ، ولكنه كان يخاف منها فى نفس الوقت ، فقد كان يخشى ان تقضى على شخصية الفرد وتخضعه لنوع من الحكم يقضى على انسانيته ، كما ادرك فيبر ادراكا واضحا بخلاف سان سيمون والوضعيين الاوائل ان التنظيم الحديث لا يمكن ان يعتمد على العلم والتكنولوجيا وحدهما • لقد وافق فعلا على ان البيروقراطية صوره من الاداره القائمة على المعرفة والخبرة ، ولكنه أصر على ان السلطة فى التنظيم البيروقراطى تعتمد الى حد ما على عناصر أخرى غير رشيدة • والبيروقراطية – الى جانب ذلك – تتطلب درجة من الطاعة كهدف فى حد ذاته ، فالطاعة للرئيس ليست بسبب معرفته الفنية فحسب ، بل وايضا بسبب الوظيفة التى يشغلها •

ومعنى هذا ان البيروقراطية عند فيبر قائمة على اساسين : اساس رشيد والاخر غير رشيد • ولكنه لم يهتم بهذين الجانبين اهتماما متساويا • فقد اهتم فحسب بالخصائص المميزه للتنظيم العصرى التى استمدها من استخدام مفهوم النمط المثالى ، وأهمل السلطة البيروقراطية القائمة على الاعتبارات غير الرشيدة ، ولذلك درس البيروقراطية باعتبارها صوره من الاداره القائمه على التخطيط والرشاد ، ولم يواصل اهتمام كونت بالميكانزمات التلقائية فى الجماعات •

ولو ان فيبر يميز بين السلطة القائمة على الاستناد الى الوظيفة والسلطة القائمة على الخبرة ، الا انه لم يهتم بهذا التمييز الاهتمام الكافى من الناحية النظرية •

ولاشك أن هذا التمييز يكشف عن براعة فيبر فى الملاحظة لان البيروقراطية الحديثه تتميز فعلا بهذين النمطين من السلطة (٢٦) ٠

وعلى اى حال لقد ادرك فيبر - اكثر مما ادرك غيره - ان البيروقراطية والتنظيمات الكبيره الضخمة هى الظواهر الأساسية فى الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعصرية ، ولا يفوقه احد فى الاعجاب بالرشاد الروتينى والصفات اللاشخصية والمستوى العالى من الخبرة الذى يتوافر فى تلك الابنيه ٠

ولكن الغموض والكلمات العاطفية يحيط بكثير من عباراته ، وهناك فريقان من العلماء وجهوا عدة انتقادات اليه :

الفريق الاول درس التنظيمات من ناحية خصائصها البيروقراطية ووضع انماطا مثالية اخرى لا تتفق مع « النمط المثالى » عند فيبر ومن اهم هؤلاء العلماء جولدنر وكروربير وجيرث Gerth الذين اهتموا اساسا بمنظمات العمل ٠

أما الفريق الاخر فاهتم بمقارنة وظيفة التنظيم بوصف فيبر للبيروقراطية واشار الى ان صيغته غير كامله وغير مناسبة ومن اشهر هؤلاء العلماء بلاو وميرتون ، وبندكس.٠

---

(٢٦) Merton, Sociology Today, op. cit., pp. 401-403.

المراجـــع

1. Gouldner, A. ; patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In 1954.
2. Merton, R. Sociology Today, Free Press, New York, 1954.
3. Max Weber, The theory of Social and Economic organization. (Translated) Free press, 1944.
4. Herbert A. Simon, Administrative Behaviour (2 d ed), New York, 1954.
5. Blau, P. ; Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956.
6. ———, Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.
7. Grozier, M. ; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.
8. Thompson J. and McEwen, W. organizational Goals and Environment, Goal setting as Interaction process, New York.
9. Etzioni, A. ; A comparative Analysis of complex organization, New York, 1961.
10. Merton, R. et al, Reader in Bureaucracy Free ress, New York, 1952.

الفصل الرابع

مشكلة التعاقب فى البيروقراطية

اهتم فيبر بمشكلة التعاقب اهتماما كبيرا ، ففى نظرية التغير التاريخى ، ناقش مسألة تعاقب أساليب السلطة الكارزميه والبيروقراطية أو التقليديه ، وذهب الى أن التعاقب يسير فى دورات متقلبه ، غير أنه يتجه — على أية حال — الى زيادة ترشيد الفعل الاجتماعى ٠

فالسلطة الكارزميه تشير الى أن الرعايا أو الأتباع يتقبلون قائدهم أو رئيسهم لما يتمتع به من صفات شخصية فريده ، غير أن هذا التقبل يشوه عملية الترشيد ، خاصة عندما يتبين لهذه الحركة الكارزميه أن الروتين لا يناسبها ومن ثم تعادى اجـــراءات العمل ٠ لذلك فهى مغتربة عن النظم الاقتصادية والعائلية ، الامر الذى يجعل السلطه الكارزميه سريعة الزوال الى أقصى حد ، ولا شك أن عدم أستقرار الحركة الكارزميه يؤدى الى عدم شعور الأتباع بالأمن وخاصة عندما يسعون الى حماية مصالحهم ، ويصل هذا القلق الى ذروته بسبب مشكلة التعاقب ٠

ويشير فيبر الى أن الاساليب التى يلجأ اليهـا الأتباع فى تحديد خلف لقائدهم الكارزمى تؤدى الى التنميط Routinization فبسبب اعتماد الحركة الكارزميه على الموقف الاقتصادى أساسا تتحول الى الاتجاه التقليدى أو البيروقراطى ٠ وفى ضوء ذلك يرى فيبر أن ظاهرة التعاقب هى الرابطه الاساسيه التى تربط القيادة الكارزميه بالقيادة الاولى التى تأتى بعدها سواء أكانت تقليديه أم بيروقراطية ٠ فالتعاقب هو المفهوم الاساسى الذى

يربط بين أسلوبين من أساليب السلطه (١) ٠

ويرى جولدنر أنه على الرغم من أن فيبر أوضح الدور الاستراتيجى للمفهوم ، الا أنه لم ينجح تماما فى رسم صورة متسقة لمضمونه ووظيفته ٠ فلم يوضح الطريقه التى يؤدى بها التعاقب الى السلطه البيروقراطيه فى حالة ، والى السلطه التقليديه فى حالة أخرى ٠

غير أن بعض العلماء الاجتماعيين اهتموا بمشاكل التعاقب فى البيروقراطيه ، فقد ناقش ارنولد بريخت Arnold Brecht ومارشال ديموك Marchall Dimock مشكلة « الاحتجاج البيروقراطى » أى مقاومة الافراد لسياسات رئيسهم وبخاصة عندما يكون جديدا فى منصبه ٠ وقد ارجع ديموك هذا الصراع الى الاتصال غير الكامل بين الخلف (أى المدير أو الرئيس الجديد) والافراد القدامى الذين ينتمون للتنظيم من زمن ، لآن هؤلاء الأفراد خلال سنوات أرتباطهم وأتصالهم ، وضعوا بعض التصورات التى يعبرون عنها بطريقة ملتوية غير واضحه يجهلها رئيسهم الجديد ٠ لكن ديموك لم يوضح السبب فى وجود هذا الاتصال غير الكامل (بين الرئيس الجديد والاتباع) بصفة عامه ، كما يوضح النظم الاجتماعية التى تشكله بصفة خاصة ٠ كما لاحظ أن الخلف يهتم فى المحل الأول باحداث التغيير فى التنظيم البيروقراطى ، دون أن يوضح الظروف التى توجد هذا الاتجاه ٠

ويذهب جولدنر الى أنه لا توجد دراسة تجريبيه عن عملية التعاقب والظواهر المصاحبه لها غير تلك الدراسة التى اجراها هو فى مصنع للجبس يقع بالقرب من بافلو فى ولاية نيويورك ٠ ثم يشير الى أن الغرض من الملاحظات التى جمعها فى ذلك المصنع تتمثل فى :

---

(١) Weber, M. The theory of social and economic organization, Handersona and parsons, T. (trans. eds) III, Free press, 1974.

١ ـ الاشارة الى بعض الفروض عن العلاقات المتبادله بين التعاقب والظواهر الاخرى ٠

٢ ـ تحديد الخطوط العريضه للسياق النظرى Theoretical Context الذى يناسب ظاهرة الاستبدالات الاستراتيجية ٠

٣ ـ وتوضيح الفائدة المحتمله من استخدام مفهوم التعاقب فى دراسة التنظيم ٠

وعندما بدأت الدراسة ، لاحظ جولدنر أن الافراد فى المصنع يهتمون بأمرين لا ثالث لهما ، الاول : أزدياد درجة التحول الى البيروقراطيه ٠ والثانى وجود سلسلة من الاستبدالات بين رؤساء العمال والمشرفين ٠ ومن بين الشواهد الدالة على زيادة التحول الى البيروقراطية ، أزدياد الانفصال بين ملكية الشركة من ناحية ، وملكية العمال من الناحية الاخرى ، فقد بدأت الشركة تتحكم بكل صرامة وشدة فى كل ما تمتلكه من الالات والمواد الخام والمنتجات النهائية ، ومنعت العمال من استخدامها فى النواحى الشخصية ، ويرجع هذا التحول الى أن المدير السابق كان واعيا بالمجتمع المحلى الذى يعمل فيه ، كما كان أحد قادته غير الرسميين ، ولم يحصل الا على قدر ضئيل من التعليم ٠ ولذلك كان يكره الاعمال المكتبيه ٠ ثم حل محله مدير جديد من خريجى الجامعه ، له وعى بالشركة واهتمام بالأوامر والتعليمات ٠ ولذلك طلب من المشرفين تقديم عدد اكبر من التقارير ، كما أعلن عددا من التنبيهات تستهدف تحقيق أستيعاب النظام فى المصنع ٠ نفذ بكل صرامه وشده كل الأوامر التى تقضى بعدم الغياب ، كما حدد اساليب جديده بعقاب من يخالف التعليمات ، ثم زاد عدد المشرفين وقسمهم الى جماعتين : ـ جماعة تعرف الطريقة التى ينبغى أن يؤدى بها العمل وتوجه العمال الى أداء العمل بهذه الطريقه ٠ وجماعة أخرى تعرف طريقة أداء العمل ، وتقوم بالعمل الذى يعجز العمال عن أدائه ٠ وقد ترتب على كل هذه الاجراءات أن بدأ يسود المصنع جو لا شخصى من الأبنيه البيروقراطيه (٢) ٠

---

(٢) Gouldner, A. patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In, 1954.

ولما كانت كل هذه الابتكارات بدأت بعد مجيء المدير الجديد لذلك كان معامل الارتباط قويا بين التعاقب وتبلور الاتجاهات البيروقراطية ، كما بدأ ذلك المدير ينقل بعض القدامى من المشرفين ورؤساء العمال واحلال آخرين محلهم ، كما أنشأ بعض الوظائف الجديده لرؤساء العمال ورقى بعض العمال اليها ، وهذا التغير السريع فى المشرفين كان أمرا غير عادى فى المصنع ، أطلق عليه جولدنر « الاستبدال الاستراتيجى » ، ويوضح ذلك أن الخلف أو المدير الجديد ادى الى زيادة التحول الى البيروقراطية من ناحية ، كما أدى الى الاستبدال الاستراتيجى من الناحية الاخرى ، ويرى جولدنر أن ذلك يرجع الى سببين : أولهما ـ الاطار المرجعى للخلف وتصوراته المتوقعة ، وثانيهما ـ السمات الموضوعية للمصنع .

٣ ـ يتكون الاطار المرجعى للخلف من عدة عناصر ، يرتبط العنصر الاول بظروف تعيينه فى هذا المنصب ، أذ رأت أدارة الشركة أن المدير القديم قد تقدمت به السن حتى أنه لا يرجى اصلاحه ، وأنه لابد من احلال آخر محله ، ولذلك اختارت احد موظفيها وجعلته مديرا لذلك المصنع ، وقام موظفو المكتب الرئيسى بالشركه بتوضيح عيوب المدير القديم ، وطلبوا منه ضرورة تحسين معدلات الانتاج ، ولذلك يشعر المدير الجديد بالعرفان بالجميل نحوهم لأنهم السبب فى ترقيته الى هذه الوظيفة الجديدة ، وأخذ فى اعتباره كل النصائح التى قدموها له ، ولذلك كان حساسا للمعايير اللاشخصيه الشامله التى قد يستخدمها رؤساؤه فى الحكم على أدائه للعمل ، وهو يدرك انهم سيراقبونه ويلاحظون طريقة أدائه للعمل الجديد المنوط به ، كما يدرك قبل أى شيء آخر ، ضرورة التعبير عن شكره لهم وعرفانه بالجميل نحوهم ، ولذلك كان قلقا وحريصا كل الحرص على أن يكون مديرا ناجحا فى نظرهم ، وقد رأى أن الطريق الذى يؤدى الى ذلك هو اتباع الخطوط التنظيميه الرسميه وتجنب الاعتبارات الشخصية التى كان يوليها سلفه المزيد من عنايته واهتمامه .

أما العنصر الأخر الذى يتضمنه الآطار المرجعى ، هو أن للمدير الجديد أصدقاء ساعدوه فى الحصول على هذه الترقية والصعود الى اعلى السلم

الاقتصادى بالشركه • ولذلك يتوقع منه هؤلاء الاصدقاء أن يرد لهم ما سبق أن قدموه له من خدمات • ولذلك اذا تهرب من التزاماته القديمه نحوهم فان الأمور تسوء لأنه يستطيع فعلا - اكثر من أى وقت مضى - الوفاء بهذه الالتزامات • وقد يكون هذا الوفاء • من ناحية اخرى - وسيلة للاحتفاظ بالافراد الذين قد يساعدونه على اداء رسالته • تلك الرسالة التى تتمثل فى تحقيق الأهداف اللاشخصية التى يسعى اليها • وهذا الأمر بالذات لا يثير صراعا بين القيم • بمعنى أنه لا يوجد صراع بين التزامات دوره القديم والتزامات دوره الجديد والمعايير التى تحكم كل فئة من هذه الالتزامات •

وقبل أن يصل المدير الجديد الى المصنع عرف الأشياء التى تحتاج الى أصلاح ، ولذلك وضع الاجراءات والسياسات الكفيله باحداث التغييرات المطلوبه • وكان يرى ضرورة الاهتمام بمعايير الكفاية الانتاجيه ، وهى فى الواقع معايير رشيده ومجرده • ويتضح من ذلك أن قدراته التنفيذيه وكذلك منظوره يخلو نسبيا من الاعتبارات غير الرشيده ، ولو أنه كان مرتبطا فى نفس الوقت بروابط الصداقه والتضامن غير الرسمى مع بعض الافراد فى المصنع •

٤ - والمصنع كأى تنظيم اجتماعى يعكس توفيقا بين التنظيم الرسمى من ناحية ، والتنظيم غير الرسمى من الناحية الأخرى ، فقد وجد المدير الجديد أن العمال يستعيرون بعض الادوات من المصنع كى يستخدموها فى اغراضهم الشخصية ، كما كانوا يحصلون على بعض المواد الخام ان لم تكن المنتجات النهائية كى يستعملوها فى بيوتهم وورشهم ومزارعهم الخاصه • كما لاحظ أيضا أن بعض العمال يفضلون الحضور مبكرا الى المصنع كى يحصلوا على أجر أضافى ، أو الانصراف مبكرا ، لاغراض خاصة بهم ، والى جانب ذلك لاحظ أن عمال المنجم بالذات لا يتواءمون مع المعايير البروتستانتيه المتعلقه بالعمل المنتظم ، لأنهم يعتقدون أن الغياب بعض الوقت من بين الأمتيازات التقليديه التى اكتسبوها ، التى تدل على أنهم رؤساء انفسهم •

ولذلك رأى ضرورة احداث بعض التغييرات حتى تزداد الكفاية الانتاجيه ، فألقى مسئولية انخفاض الكفاية الانتاجيه على المشرفين القدامى ، الأمر الذى جعله يواجه أول مقاومة شديدة ، وهى ترجع الى أن المدير السابق يأخذ على عاتقه الوفاء بتراث من الوعود والالتزامات نحو المشرفين القدامى أو نحو جماعته غير الرسميه . فالمشرفون فى وضع قوى وقادرون على تعبئة العواطف ضده أو استخدام بعض الأساليب لتعويض جهوده اذا لم يف بالتزاماته « المتوارثه » . وكان المشرفون القدامى لا يعتبرون المدير الجديد خليفة شرعيا ، لأن الخليفة الشرعى فى نظرهم هو واحد منهم ، وليس هذا الشخص الغريب الذى أتى من مصنع آخر ، ثم أزداد ضيقهم عندما تبين لهم أنه لم يدرك وصفهم الممتاز ، ولذلك عندما أصدر أجراءات زيادة الكفاية الانتاجية قاوموها وتكاتف معهم العمال العاديون لأنهم خسروا المزايا التى كانوا يتمتعون بها من قبل ، كما أن زيادة الكفاية الانتاجيه تعنى فى رأيهم زيادة الجهد الذى يبذلونه دون أن يحصلوا على مقابل لذلك . وهذا فى رأيهم هو الظلم بعينه كما كانوا — مثل المشرفين — يشكون فى شرعية المدير الجديد .

أن الطريقة التى يحصل بها المدير على وظيفته معيار من معايير الشرعيه ، وتتمثل هذه الطريقة فى أن يكون المدير من بين صفوف العاملين . كما قد يتكون المعيار من الطريقة التى يمارس بها المدير سلطته . فاذا اعترف بالحقوق التقليديه للعمال ولم يتصرف كرئيس ، فقد يرى العمال أن سلطته شرعيه ولكنه اسرع الى أعتبار الحقوق التقليديه للعمال من معوقات الكفاية الانتاجية . كما كان ينتظر الأوامر من المركز الرئيسى للشركه ، الأمر الذى أدى الى شعور العمال بالضيق ، لأنهم يعتبرون أن المدير مثل صاحب العمل ، ينبغى أن يتصرف كما يشاء دون أن ينتظر أمرا من أحد ، ويوضح كل ذلك أن المدير الجديد واجه مشكلتين متصلتين ببعضهما الاولى — طريقة تنفيذ اهداف الكفاية الانتاجيه التى وصفها بنفسه ، والثانية — طريقة القضاء على مقاومة العمال والمشرفين للخطط التى وضعها كشرط ضرورى لحل المشكلة الأولى ، كما أنه واجه مشكله ثالثه تتمثل فى شعوره بالقلق لأنه نال الترقيه على أساس الاختيار وليس على أساس الأقدميه . ثم أزدادت

المشكلة حدة بسبب المقاومة التى واجهها واتبع فى حسمها اسلوبين رئيسيين ؛ أما الأول فهو التضامن غير الرسمى ، وأما الثانى ، فهو التنميط اللاشخصى أو التغيرات الاخرى فى التنظيم الرسمى ·

٥ ـ وقد حاول المدير الجديد حسم تلك المشكلة بالتحول الى البيروقراطية من ناحية والأستبدال الأستراتيجى من الناحية الاخرى · فبدأ بأثارة التضامن غير الرسمى أو العاطفة الجماعية ، أى أنه استخدم أسلوب المجتمع المحلى Gemen schaft ، أو بقول اكثر دقة ما يشبه المجتمع المحلى فى الحدود التى اتاحتها شخصيته ، فتحدث مع العمال والمشرفين وهنأهم فى اعياد الميلاد وما شابه ذلك من اللمسات الشخصية · ولكن هذا الاسلوب لا يكفى وحده لتحقيق غايات وعواطف الاداره من ناحيه ، وغايات وعواطف العمال من الناحية الاخرى ، أذ تهتم الادارة أساسا بتحقيق معدلات الانتاج وخفض تكاليفه ، ولكن العمال اقل اهتماما بذلك · ولذلك من العسير دعم التضامن غير الرسمى بين العمال والادارة لتحقيق غايات يراها أعضاء كل جماعة بطريقة مختلفه · أما الأمر الثانى الذى لابد من أن يتوافر ليكون المدير حكيما وناجحا فهو وجوب معرفة شبكة العلاقات غير الرسمية القائمه بين أفراد المصنع وعواطفهم التى يعبرون عنها ، ولكنه كان يجهلها ومعنى هذا كله أن ذلك الاسلوب لايناسبه · ولذلك اضطر الى الاستعانه بالأساليب اللاشخصيه والضوابط الرسميه والاستبدالات الاستراتيجيه لأنها تناسب دوره · ولا شك أن مشاكل التعاقب جعلت المدير يتعلم الاساليب البيروقراطية ويستخدمها كى يستمر فى وظيفته ، الأمر الذى يوضح أن التحول الى البيروقراطية وظيفى لدرجة التعاقب المرتفعه ·

ولكنه لم يبدأ فى تنفيذ الاستبدالات الاستراتيجيه ، الا بعد أن كون جماعة غير رسميه جديدة تتلائم مع حاجاته وتساند مركزه ، لكى ينقل عن طريقها أوامره الى باقى اجزاء المصنع · ويتضح لنا من ذلك أنه مهما كان نمط البناء البيروقراطى الذى يشكله المدير الجديد ، فان أوامره الرسميه تحتاج الى سند أو دعامة من اطار مكون من القيم غير الرشيده · فقد شعر المشرفون الجدد بفضل المدير الجديد عليهم ، فأقاموا معه روابط غير رسميه ؛

وقد يعتمد عليها فى تحقيق اهدافه ، ومعنى ذلك أن تغيير الأفراد الذين يشغلون الاوضاع الرسميه ، الى جانب الاستبدالات الاستراتيجيه كلها تؤثر فى التنظيم غير الرسمى وتجعله وظيفيا للمدير الجديد ٠

ان الولاء الشخصى نحو الذين فى يدهم السلطة قد يعوق انتقال السلطه ؛ ولذلك كان ولاء العمال للأوامر والتعليمات وظيفيا لانتقال السلطه ٠

ثم يشير جولدنر الى أن معدل التعاقب هو بعد آخر من أبعاد ظاهره التعاقب ، وعند مقارنة المجتمع الحديث بالمجتمعات الأخرى السابقه عليه ، يبدو أن معدلات التعاقب مرتفعه فى المصنع الحديث ٠ ولقوة الظاهره شرطان نظاميان :

أولهما ــ استمرار التنظيمات فى الوجود حتى بعد أنتهاء حياة مؤسسيها ٠

اما الثانى ــ هو الملكيه الخاصة لوسائل الانتاج ٠

وفى هذا الموقف تصبح السلطة كالسلعه Commodity تنتقل من يد الى يد فى بعض الظروف العامة ٠

واذا كان من الواجب انتقال السلطة كثيرا ، فان الولاء للمديرين يعوق ذلك الانتقال ، ولذلك يصبح الولاء للأوامر والتعليمات وظيفيا لانتقال السلطه ٠ ومعنى هذا أن التحول الى البيروقراطية وظيفى لدرجة التعاقب العاليه المحدده نظاميا ، فى حين أن درجة التعاقب المرتفعه تعمل كميكانيزم انتخابى لغربلة أسلوب التنظيم البيروقراطى (٢) ٠

ثم يذهب جولدنر فى ختام دراسته الى أن السلطة « كأداه » تشد الأنتباه الى بعض الديناميات المميزه لبعض الصور العصريه من الضبط

---

(٢) Gouldner, A. Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev.; vol. 4 a, 1955.

الاجتماعى . ففى المجتمعات الرأسماليه الصناعيه العصريه ، تعتبر الملكيه الاساس لاكتساب السلطه والمكانه والنفوذ والقوه . ويترتب على ذلك أن صاحب المصنع يفضل حيازته لنوع معين من الملكيه يكون له فى نفس الوقت سلطة على موظفيه وعماله . ومعنى هذا أن السلطه تصاحب ملكيه وسائل الانتاج . وطالما أن ملكية وسائل الأنتاج تباع وتشترى فى السوق وكذلك الحال يكون بالنسبة للسلطه . وطالما أن صور الملكيه الحديثة يتمايز بعضها عن بعض من ناحية بيعها أو شرائها فى السوق ، فكذلك الحال يكون بالنسبة للصور الحديثه من الضبط الاجتماعى بما فيها السلطه . ويتضح لنا من ذلك أن الشرط النظامى الآخر لارتفاع معدل التعاقب فى الاقتصاد هو السوق بالنسبة للكية وسائل الانتاج . واذا ترجمنا مشكلة التعاقب الى مصطلحات اقتصاديه هى « دوران العمل » بين الافراد الاستراتيجيين Strategic personnel تنشأ شروط نظاميه اخرى لمعدل التعاقب المرتفع هو سوق العمل الحر . وقد لاحظ جولدنر أن معدل دوران العمل المرتفع ـ اى التعاقب المرتفع ـ فى اى مستوى ، قد يشوه انساق الجماعات غير الرسمية . ويسيىء الى الاجماع غير الرشيد ويعوق التكامل بين العامل وعمله .

ليس التعاقب أو دوران العمل وحده يشوه Disrupt التنظيم غير الرسمى والاجماع ، فهناك مصادر أخرى هامه لسوء التنظيم ، من بينها النزاع على المنزلة الاجتماعية . وأننا لا نستطيع أن نجزم بأن النتائج التى توصلنا اليها لابد ان تنطبق على مجالات تنظيميه Institutional اخرى كالأحزاب السياسية والتنظيم الحكومى . وعلى أية حال فقد ثبت نفعها فى دراسة الدرجات المتباينه من التحول البيروقراطى الواضحة فى الحزبين الديموقراطى والجمهورى من جانب والاحزاب الراديكاليه الصغيرة من جانب آخر .

ويشير جولدنر فى ختام مقاله انه لم يقصد عرض نظرية منظمة مطرده Systematic عن البيروقراطيه ، فكل ما أشار اليه أن ارتفاع معدل التعاقب هو أحد الميكانيزمات وطبيعى لتطور التنظيم البيروقراطى . وانه يستحق المزيد من التاكيد طالما ان الجماعات بها صور من التدرج ، ولذلك

لا نستطيع الافتراض بأن كل الافراد أو كل الاوضاع فى نسبة ألتدرج تمارس قدرا متساويا من التأثير على القرارات التى ينشأ عنها التحول البيروقراطى كنتيجة مخططة أوغير متوقعه • أن على المدير أن يبادر بالسلوك البيروقراطى أو يقبله هو أو رؤساؤه •

وما حاول أن يعرضه فى هذا المجال ، هو تحليل بعض الضغوط الناشئه نظاميا التى تتجمع وتتركز على وتأتلف مع أوضاع صناعيه أستراتيجيه محدده •

الفصل الخامس

صنع القـــرار
دراسة فى سسيولوجيا الادارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التى شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الادارةأ و النفس أو السياسة • وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين : أمر أكاديمى وأمر مجتمعى ويتمثل الأمر « الأكاديمى » فى افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة الى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع ، كما يتمثل الأمر المجتمعى فى أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها فى الدخول فى مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking

والسؤال المطروح هو • ماذا نعنى فى البداية بكلمة قرار ؟ !

تعنى كلمة قرار البت النهائى والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية • على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين : ــ قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير ــ وقسم آخر لا شعورى تلقائى ايحائى •

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات ، أما القسم الثانى فينتهى الى أفعال آنية •

وحينما يكون هناك مخل لقرار فانه بالتداعى لابد وان تكون هناك نتيجة ينبغى انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة • ومن

ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها أى لحل المشكلة التى تشغله) (١) ٠

ويرى البعض أن القرار فى أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهى فى وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فانه فى أقصى حالات التعقيد يصبح القــرار وسيلة لتحديد معــالم استجابة تلقى قبولا عاما حيث لا استجابة قائمة من قبل (٢) ـ ومن وجهة نظر « لانديرج » يعتبر القرار الادارى العملية المتضمنة التى بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهمتهم لتحقيق أهدافها (٣) ٠

ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين) ٠

ان مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية ، سياسية ، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة ٠

ويرى « طومسون » و « تودين » أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى (صنع القــرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائى بل انه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التى تؤدى الى ذلك الاختيار) (٤) ٠

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى ان اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة فى عملية صنع القرارات (٥) ٠

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ٠

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية :

أولا : ان اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا فى الوصول الى حل أمثل ٠

ثانيا : أن لأى موقف أو مشكلة عامة حلولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارناتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة ٠

ثالثا : أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار ٠

وتدور عملية اتخاذ القرار فى اطار معين يشمل ستة عناصر هى :

١ ـ الموقف (أو المشكلة)

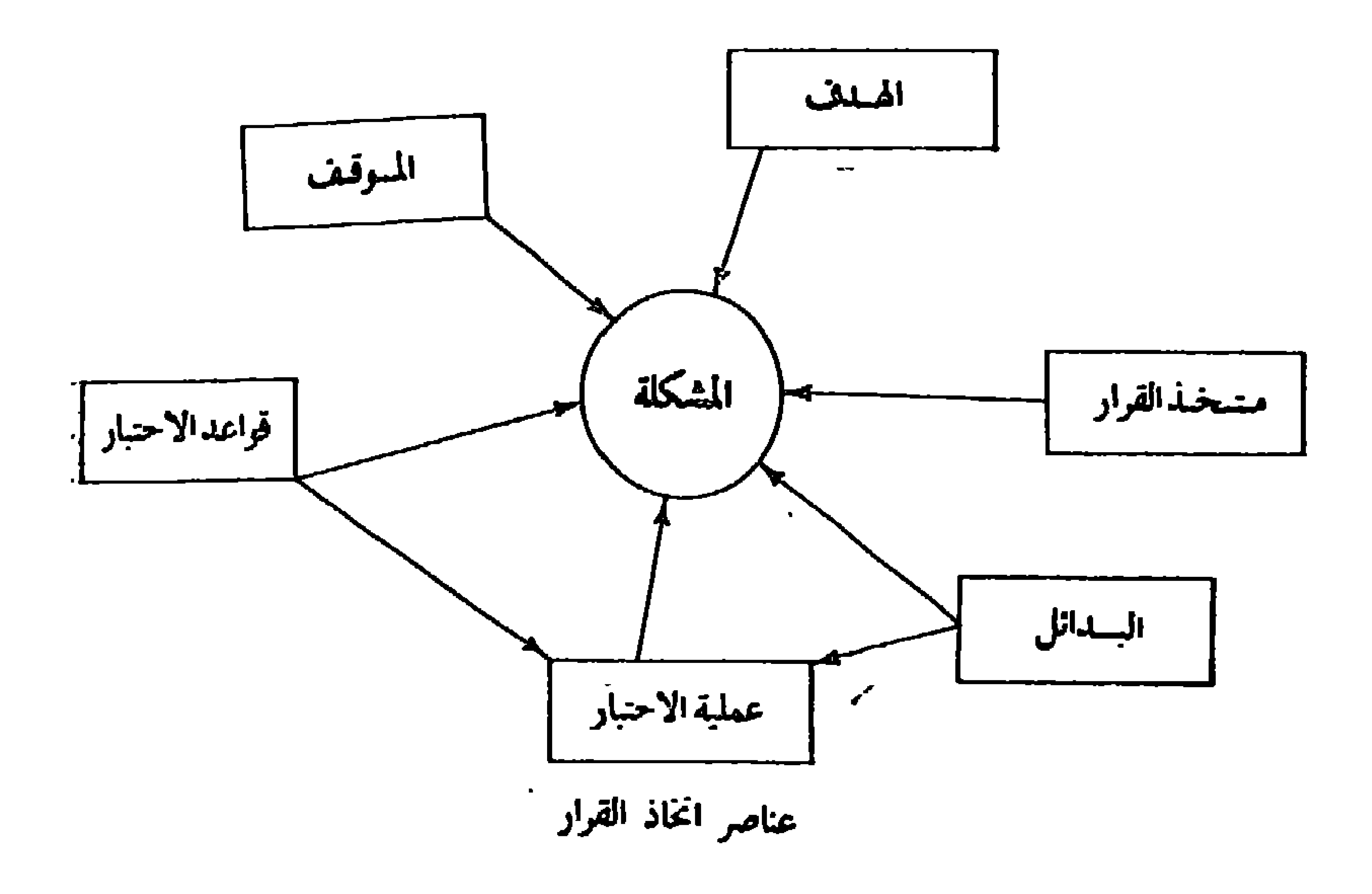
٢ ـ متخذ القــرار ٠

٣ ـ الهــدف ٠

٤ ـ البدائل ٠

٥ ـ قواعد الاختيار ٠

٦ ـ عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل ٠



عناصر اتخاذ القرار

مراحل صنع القــرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع الا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين فى أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل الا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها ٠

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم فى ترتيب محدد ٠ فمثلا نجد ان « جريغث يحدد هذه المراحل فى :

ـ تحديد وحصر المشكلة ٠
ـ تحليل وتقويم المشكلة ٠
ـ وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة ٠
ـ جمــع المعلومات ٠
ـ صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدما ٠
ـ وضع الحل المفضل موضع التنفيذ (٦) ٠

أما « لتشفيلد فيضع صورة أخرى على النحو التالى :

ـ تعريف القضية ٠
ـ تحليل الموقف القائم ٠
ـ حساب وتحديد البدائل ٠
ـ المداولة ٠
ـ الاختيار (٧) ٠

ويرى « سيمون » أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هى :

ـ اكتشاف المناسبات لصنع القرار ٠
ـ اكتشاف سبل العمل الممكنة ٠
ـ الاختيار بين سبل العمل (٨) ٠

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير • وقد تكون على خلاف ذلك ، على انها تتخذ الشكل التالى فى صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) :

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث •
- تحليل الموقف •
- تحديد البدائل والتدبر فيها •
- التفكير فى النتائج التى ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج •
- الاختيار بين هذه البدائل •

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وامكان الاختيار بين البدائل علما بأن العوامل التى تحد من الرشد فى مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية •

بعض العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل تؤثر فى اتخاذ القرار نذكر منها ما يلى :

١ - أهداف المنظمة :

مما لا شك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدى فى النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هى محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها ، لذلك فان بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية •

٢ - الثقافة السائدة فى المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وانما تباشر نشاطها

فى المجتمع وللمجتمع • ومن ثم فلابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار •

٣ ـ الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفى المحتوى القيمى أو المحتوى الأخلاقى كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل •

وفى رأى « سيمون » أن القرارات هى شىء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالاضافة الى محتواها الواقعى » (٩) •

٤ ـ العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الاطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى :

الجانب الأول • ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره •

الجانب الثانى : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه ، ومن ثم كان اتخاذه له •

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له •
- اتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم •
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل •
- اسناد المسولیات له مع منحه القدر اللازم من السلطة •

المشاركة فى صنع القرار وأهميتها

وجدت الادارة فى المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد • وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها :

ـ نمو المنظمات وتضخم حجمها •

ـ الحقيقة المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فانه يعجز عن الاحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات •

ـ ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطى) فى القيادة الادارية الذى يتجسد أساسا فى توسيع قاعدة المشاركة فى صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التى تؤثر فى المشاركين أو فى أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم •

ـ ان توسيع نطاق المشاركة قد يؤدى الى اثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة ، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذى يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه (١٠) •

هذا وقد يكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات فى أمور بسيطة الى الاشتراك التام فى القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالى :

صفر ـ عدم اشتراك المرءوسين اطلاقا •

ـ السماح بقبول اقتراحات صغيرة فى أمور بسيطة •

ـ استشارة المرءوسين أحيانا فى موضوعات مهمة نسبيا •

ـ استشارة المرءوسين فى قرارات هامة .

١٠٠٪ ـ اشتراك المرءوسين اشتراكا تاما فى عملية اتخاذ القرار (١١) .

ويقول « لاندبرج » بينما يمكن أن يشار الى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة الا أنه يمكن بسهولة ادراك أن آخرين قد ساهموا فى تمييز المشكلات وفى تحديد وتقويم البدائل ، وبالمثل الاختيار النهائى (١٢) حيث يمكن ارجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية الى أشخاص عديدين ، وعلى ذلك يجب النظر الى أن عملية صنع القرارات (فى المنظمات) تعنى فى ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه فى الهيكل الادارى للتنظيم حتى ولو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد .

ولكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فانه ينبغى على الادارة مراعاة عدة اعتبارات منها :

ـ الوقت المتــاح :

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما فى حالة القرارات ذات الصفة العــاجلة الملحة فى مثل هذه الحالات فان الفوائد التى تترتب على المشاركة قد تؤدى فى نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التى قد تكون أكثر أهمية . وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة .

ـ العامل الاقتصادى :

المشاركة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها ، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطى على قيمة المزايا التى تترتب على المشاركة فى اتخاذ القرارات .

ـ المسافة بين الرؤساء والمرءوسين :

ينبغى الا يكون اعطاء الفرصة للمرءوسين للمشاركة فى عملية اتخاذ

القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرءوسين فى أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفى بالمنظمة ، ومن ناحية أخرى ينبغى ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة ٠

ـ سرية القرارات :

كثيرا ما يتطلب العمل فى بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج وفى مثل هذه الحالات ينبغى ألا يؤدى اعطاء فرصة المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرءوسين الذين ساهموا فى صنع القرارات (١٣) ٠

أنواع القــرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلى عرض لأهم هذه التصنيفات (١٤) ٠

١ ـ تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التى تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتى تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية ٠

٢ ـ تقسيم وفق معيار طبيعتها :

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير فى اطار دوره كمسئول رسمى فانه يتصرف فى اطار قواعد النظام الرسمى المعلن والمعروف للمجتمع ٠ وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتى تأخذ قراراتها فى حدود أحكام النظام المقرر ٠ أما القرارات الشخصية فانها القرارات التى يتخذها المدير فى اطار تقديره كفرد ومن ثم فهى لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية ٠ وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه ٠

٣ - تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة فى نوعها . وهناك القرارات التى لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة ، وتلك تستلزم النظر فى كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها . وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

٤ - تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد :

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة ، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة ، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة ، وتؤخذ قراراتها فى اطار من المخاطرة بامكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها .

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها فى اطار أنسب من الاحتمالات ان هذا التقسيم فى الحقيقة تقسيم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذى أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ « نظرية القرار » والتى تدور أساسا حول المنطق الرياضى للاختيار تحت ظروف عدم التأكد .

٥ - تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

فهى قد تكون قرارات أجندة أى القرارات التى تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها . وقد تكون قرارات تفضى للاجراءات والأساليب المناسبة للوصول الى حلول المشاكل مقررة ، وقد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف . وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجـازات المحققـة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة .

٦ ـ تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة :

وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه • ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم فى اطار امتداد لبعدين متقاطعين هما :

البعد الأفقى : ويبين درجة التأثير التى يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير الى درجة جدية والى

البعد الرأسى : ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها •

تلك فى عجالة دراسة مبسطة عن موضوع من أهم الموضوعات التى شغلت وتشغل بال « الأكاديميين » والتطبيقيين من المشتغلين فى مجالات العلوم الاجتماعية ، آملا ان تتضافر الجهود للوصول بها الى أطر نظرية أكثر وضوحا وتصورات علمية أكثر تفصيلا وعمقا وان تكون تلك النظريات والتصورات قابلة للتطبيق من أجل التنمية والتحديث والارتفاع بمستوى الأداء • والله ولى التوفيق •

المراجع

١ ـ د٠ محمد حسن يس ، د٠ ابراهيم درويش ٠ المشكلة الادارية وصناعة القرار ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٧٥ ص ٢٠١ ٠

٢ ـ William J. Gore, Administrative Decision-Making : A Beuristic Model, John Wiley and Sons, New York, 1964, pp. 130-131.

٣ ـ Craig C. Lundberg, «Administrative Decisions; A Scheme for Analysis»; in W. J. Gore and J. W. Dyson, (eds.) — «The Making of Decisions : A Reader in Administrative Behaviour». The Free Press, New York, 1964, p. 20.

٤ ـ Thompson & Tuden, «Strategies in Decision-Making» in Fermont Lyden et al., «Policies Decision and Organizations» Appleton — Century — Crofts New York, 1969, p. 311.

٥ ـ د٠ محمد حسن يس ، د٠ ابراهيم درويش مرجع سابق ص ٢١١٠

٦ ـ Daniel E. Griffith — «Administrative Theory», Appleton — Century — Crofts, New York, 1959, p. 94.

٧ ـ G. Lundberg in W. Gore & J. Dyson — op. cit., p. 23.

٨ ـ Herbert A. Simon —, The New Science of Management Desision», Harper & Bros., New York, 1960, pp. 1-2.

٩ ـ Ibid., p. 24.

١٠ _ Bene, Bradford, Brownell & Hallenbeck — «Participation and Democracy», in Mail & Mail, (eds.) «Our Community». New York University Press; 1960, pp. 94-95.

١١ _ د٠ سيد الهوارى _ الادارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٠ ص٠ص٠ ٢٢١ _ ٢٢٥ ، ٠

١٢ _ C. Lundberg — op. cit., p. 413.

١٣ _ د٠ صلاح جوهر ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٣ ص٠ص ١٣٠ _ ١٣١ ٠

١٤ _ د٠ محمد حسن يس ٠ د٠ ابراهيم درويش ٠ مرجع سابق ص٠ص٠ ٢١٣ _ ٢١٥ ٠

الفصل السادس

مدرسة العلاقات الانسانية فى الادارة

قد يكون سان سيمون أول من لاحظ نشأة التنظيمات العصرية وحدد بعض خصائصها المميزة ، وأصر على انها تحتل مكانا هاما فى المجتمع الحديث • وذهب الى ان الاساليب الادارية فى مجتمع المستقبل لن تستخدم القوة أو القهر ، ولن تقوم السلطة الادارية على أساس الانتماء الى أسرة محددة أو على أساس الامتيازات الوراثية ، ولكنها قد تنهض على المهارات العلمية « المعرفة » الوضعية التى تتوافر للمديرين •

كما اشار سان سيمون الى وجود علاقة وثيقة بين نشأة العلم الحديث أو المهن التى تشتغل بهذا العلم وتطور نزعة المواطنة العالمية Cosmopolitanism فقد توقع ان تتجه المهن الجديدة الى المواطنة العالمية بمعنى ان ولاء من يزاولون احدى المهن لايتجه نحو الجماعات المحلية أو القومية وانما يدركون ان العالم كله هو وطنهم الذى ينتمون اليه ويكنون له كل الولاء • وقد ادرك سان سيمون ان القواعد الاساسية التى يقوم عليها العلم الحديث قد تغيرت تغيرا عميقا ، وان التنظيم المخطط سوف يلعب دورا جديدا فى العالم •

وقد أدى تلميذه كونت دورا هاما فى تأسيس علم الاجتماع وفى تطوير التحليل التنظيمى ، ولكنه كان يفتقر الى احساس سان سيمون بأهمية الصور الجديدة من التنظيم الاجتماعى • وفى الواقع اعتقد كونت فى وجوب استخدام التنظيم المخطط عندما يتعرض المجتمع الى تهديدات خطره ، الا انه كان يعتقد اعتقادا عميقا بأن « النظام العام » النهائى الذى ينشأ بصورة تلقائية

هو دائما اسمى من ذلك التنظيم الذى يكونه الانسان ويزكيه • ولذلك فان المصطلح الاساسى عنده هو التلقائيه ، وعلى هذا الاساس يذهب كونت فى نظريته الى القول بأن الدعم التلقائى « الطبيعى » للنظام الاجتماعى هو الموجه المضاد للتنظيم السياسى أو القانونى أو الدستورى القائم على التخطيط (١) •

وعلى أى حال يرى أصحاب الاتجاه العضوى ان التنظيم كائن عضوى اجتماعى يتطور عبر الزمان ، وسواء أكان التنظيم شبركة تجارية أو بيروقراطية حكومية فهو يستجيب استجابة معقده لبيئة تاريخية خاصة ، كما يتوافق باستمرار مع حاجات اعضائه وعواطفهم وانفعالاتهم ، الى جانب توافق اعضائه معه • وليست الوظيفة الاولية للمنظمات هى الحصول على الارباح بأفضل وسيلة رشيده ، وليست الثناء على مهندس الانتاج لكفايته الانتاجية وبعث السرور فى نفسه ، وانما هى ترقية أو دعم قيم الاستقرار والتماسك والتكامل الاجتماعى •

ويعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية وتركزت ابحاثه على دراسة العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية للعمال ، واستنتج ان الروح المعنوية الى حد كبير – وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة والتى تؤدى مجموعة محددة من الوظائف وتنتمى أفكار مايو بمعنى من المعانى الى تقاليد أصحاب نظريات المجتمع المحلى الصغير •

وقد كشف مايو وزملاؤه ان :

١ – كمية العمل الذى يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية وانما بقدرته الاجتماعية •

٢ – تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما فى تحديد حافزية العامل وسعادته •

---

(١) Merton, R. Sociology Today, Free press, New York, 1954, pp. 400-401.

٣ ـ ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية الكفاية الانتاجية ٠

٤ ـ لا يستجيب العمال للادارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وانما كأعضاء فى جماعات ٠

وقام مايو ومعاونوه بعدد من التجارب المشهورة توصل منها الى عدد من النتائج لعل من أهمها :

١ ـ اوضحت دراسات الاضاءة والاجهاد ان المعايير الاجتماعية وليست القدرات الفسيولوجية هى التى تحدد مستوى الانتاج ٠

٢ ـ تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية فى سلوك العمال تأثيرا هاما ، كما تحدد أو تقيد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية ٠ ففى حجرة الملاحظة كان هناك نوعان من الجزاءات والمكافآت غير المادية التى تقضى بأن العامل الذى ينتج أكثر أو أقل من المعيار المحدد اجتماعيا يفقد حب واحترام زملائه العمال ٠ وقد فضل كل العمال تقوية علاقات المحبة بأصدقائهم عن الحصول على مبلغ أكبر من المال ٠

٣ ـ لا يفعل العمال أو لا يستجيبون كأفراد ولكن كأعضاء فى جماعات ٠ فالعامل لا يشعر بالحرية ، أى انه ليس حرا فى تحديد معدل انتاجه ، لان هذا المعدل تضعه الجماعة وتفرضه على اعضائها ، فاذا انحرف العامل عن معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يوقع عليه العقاب من جانب زملائه فى العمل ٠ فالجماعة هى التى تحدد سلوك الفرد ٠ ولن يستطيع الفرد تغير سلوكه الا اذا غيرت الجماعة من سلوكها ٠ واذا كانت معايير الجماعة ثابتة لم تتغير ، فان الفرد يقاوم أى تغير فى سلوكه ، وتزداد مقاومته كلما ازداد انحراف هذا التغير عن معايير الجماعة ، اما اذا تغيرت معايير الجماعة فان المقاومة تختفى تماما ٠

٤ ـ وقد ابرزت هذه التجارب أهمية القيادة فى وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. فقد افترضت الادارة ان القيادة الوحيدة للعمال تتمثل فى رؤساء العمال والمشرفين بالنسبة للمسائل المتعلقة بالانتاج على الاقل ، ولكن حجرة الملاحظة أوضحت ان احد العمال العاديين كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أى فرد آخر ، وكان يساعد الجماعة على آداء وظائفها الاجتماعية .

٥ ـ وقد اكدت مدرسة العلاقات الانسانية أهمية الاتصال بين الادارة والعمال العاديين ، لتفسير الاسباب التى أدت الى القيام بأسلوب معين من الفعل . كما أكدت أهمية المشاركة فى اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات أو المراتب العليا فى اتخاذ القرارات أو بخاصة فيما يتعلق بالمسائل التى تسهم مباشرة ، والى جانب ذلك ابرزت أهمية القيادة الديمقراطية التى تعتبر وسيلة فعاله للاتصال ، وتشجع العمال على المشاركة ، كما انها قيادة عادلة وليست تعسفية ، تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفى بمشاكل العمل .

٦ ـ يرجع الفضل فى تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعى للصناعة الى التون مايو ، فهو يؤكد انه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم ، الاول هو التنظيم التكنولوجى والاخر هو التنظيم الانسانى ، أو يقول آخر يتكون المصنع من بيئة مادية وأخرى اجتماعية . ولا تشمل البيئة المادية الطقس والجو فحسب بل وأيضا الادوات والالات والمواد الخام وغير ذلك وتنظيم هذه البيئة ، وتحديد بطريقة محددة لاداء مهمة أو وظيفة التنظيم التكنولوجى وهى الوظيفة الاقتصادية بالذات أى الاهتمام بالانتاج وتوزيع الاشباعات المادية على إعضاء التنظيم . ولذلك عند دراسة هذه الوظيفة يجب الاهتمام بالتكاليف والارباح والكفاية الانتاجية : ومعنى ذلك ان التنظيم التكنولوجى يشير الى ذلك التنظيم المنطقى والفنى للمواد والالات والادوات والمنتجات النهائية كما يشير الى كل الاشياء المادية المتصلة بمهمة الانتاج

الفنى • أما البيئة الاجتماعية أو التنظيم الانسانى فيتكون من عدد من الافراد الذين يعملون معا للوصول الى هدف مشترك هو الغرض الجماعى للتنظيم الكلى • لكن الافراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدونه من العمل لان هذه المطالب تتوقف على حاجاتهم المادية والاجتماعية ، ثم ان هذه الحاجات والعواطف المرتبطة بها تختلف تبعا لتاريخ الفرد وظروفه الاجتماعية، كما تختلف تبعا لحاجات وعواطف الأفراد المتصلين أو المرتبطين به داخل مكان العمل وخارجه • ومعنى ذلك ان العلاقات الانسانية تهتم بدراسة الظاهرة الفردية ، غير ان التنظيم الانسانى للمصنع هو شىء أكثر من عدد الافراد الذين يعملون لديه لان هؤلاء الافراد يتفاعلون معا وتنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات أى يكونون جماعات مختلفة وهذا هو المقصود بالتنظيم الاجتماعى• ويتضح من ذلك ان العلاقات الانسانية تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية الى جانب الظاهرة الفردية •

فالتنظيم الاجتماعى للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الافراد الذين يعملون معا ويتفاعل بعضهم مع بعض ويتقبل معظم هؤلاء الافراد هذه الانماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية ، ولذلك يستجيبون لها تبعا لما يمليه أو تفرضه عليهم • أى ان هذه الانماط تحدد وتقرر السلوك المتوقع من الشخص فضلا عن السلوك الذى يتوقعه من الاخرين •

٧ ــ غير ان التنظيم الاجتماعى للمصنع ينقسم الى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، أى ان التنظيم الاجتماعى للمصنع ينظم فى صورة رسمية من ناحية وفى صورة غير رسمية من الناحية الاخرى • ففى الصورة الاولى نرى ان المصنع يتكون من عدة فئات أو مستويات ولذلك نستطيع ان نميز بين العامل الماهر والعامل غير الماهر ، وبين رئيس القسم ورئيس الجماعة • وهكذا تنشأ بينهم انماط محددة من العلاقات الاجتماعية • ويعنى هذا ان التنظيم الرسمى للمصنع يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التى ترسم ما يجب ان تكون عليه علاقات الشخص بالاخر لاداء مهمة الانتاج

الفنى بفاعلية وكفاءة أو هى بقول آخر تعين وتقرر العلاقات التى من المفروض ان تحدث داخل التنظيم الرسمى من ناحية ، وبين التنظيم الانسانى والتنظيم التكنولوجى من الناحية الاخرى ، حيث انهما يتفاعلان معا لاداء مهمة الانتاج ٠ ومجمل القول ان التنظيم الرسمى يتكون من أنماط العلاقات المتبادلة بين الافراد التى تحددها المنظمة فى ضوء ما تضعه من نظم وقواعد وسياسات وتعليمات ٠ ويرمى هذا التنظيم الى تحقيق الاغراض الاقتصادية للمشروع كله فضلا على تحقيق الجهد التعاونى ٠ ويتضح من ذلك ان التنظيم الرسمى يشمل كل انساق الضبط أو الرقابة والقواعد والتعليمات المتصلة بالاجور والغرامات ورقابة الجودة ٠٠ الخ ٠ التى تدخلها المنظمة لتحقيق الاغراض الاقتصادية للمشروع الى جانب الاسهام الفعال من جانب اعضاء المنظمة فى تحقيق هذه الاغراض ٠

٨ ــ اما الصورة الاخرى فتوضح التنظيم غير الرسمى ، لأن التنظيم الرسمى لا يمثل كثيرا من انماط التفاعل الانسانى ، لانه يفترض ان تنظيم المنظمة يتوافق مع اللوحة التنظيمية ، ولكن هذا التوافق لا يحدث فى كثير من الاحيان ، فاللوحة التنظيمية توضح العلاقات الوظيفية بين وحدات العمل ولكنها لا توضح الفروق أو التمييزات القائمة فى المسافة الاجتماعية والحركة والتوازن ، كما لا توضح تسلسل قيم المكانة الاجتماعية التى تجعل عمل الرجل أهم من عمل المرأة ، وعمل الكاتب أهم من عمل العامل ٠ وهى الى جانب هذا وذاك لا توضح الجماعات الأولية ٠ ويرجع السبب فى ذلك الى ان الخريطة التنظيمية تفترض ان الخطوط المنطقية للتنسيق الرأسى والافقى بين الوظائف تمثل انماط التفاعل الواقعى بين الافراد الذين يشغلون أماكن اجتماعية مختلفة ، كما أن التنظيم الرسمى لا يهتم بالعواطف والقيم الكامنة فى التنظيم الاجتماعى والتى على أساسها ينشأ التفاضل والترتيب والتكامل بين الافراد والجماعات بطريقة رسمية ، اذ يكون الافراد فيما بينهم علاقات شخصية وجماعات غير رسمية ويكون لكل عضو فيها وضع أو مركز محدد وعلى ذلك يشير التنظيم غير الرسمى الى العلاقات

الاجتماعية التى تنشأ بين الموظفين أو العمال أعلى واسفل التنظيم الرسمى ، أو أنه يشير الى العلاقات التنظيمية الفعلية التى تنشأ نتيجة التفاعل بين الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات بين الاشخاص التى تنشأ بين المشتركين فى المنظمة ٠

ويؤدى التنظيم الاجتماعى غير الرسمى وظائف محددة قد تكون طيبة أو غير طيبة ، فقد يكون هذا التنظيم شرطا ضروريا كى يتحقق التعاون الفعال بين العمال والادارة ٠ صحح ان التعاون يفرضه التنظيم الرسمى ، ولكن قدرا كبيرا منه يتحقق على المستوى غير الرسمى ، أى ان التنظيم غير الرسمى يسهل اداء التنظيم الرسمى لمهمته ٠ ولكن فى بعض الاحيان قد يعارضه ويعوق اداءه لوظائفه ومن ثم لامكان فهم وظيفة التنظيم غير الرسمى لابد من الاهتمام بدراسة العلاقة بينه وبين التنظيم الرسمى ٠

٩ ـ وكشفت مدرسة العلاقات الانسانية عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجى والتنظيم الانسـانى ، ويعنى هـذا ان التنظيم الانسانى يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجى حتى يمكن تحقيق الاغراض الاقتصادية بشىء اكثر من الفاعلية أو لزيادة رضاء اعضائه وبالمثل فان تغير التنظيم التكنولوجى يتطلب تكيف أو تعديل التنظيم الانسانى ٠

١٠ ـ وذهبت مدرسة العلاقات الانسانية الى ان التنظيم الصناعى نسق اجتماعى والنسق الاجتماعى شىء كلى يتكون من اجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك انه لامكان فهم سلوك العمال ، فلابد من فهم التنظيم غير الرسمى للجماعة التى يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعى الكلى للمنظمة ، كما ان الانشطة التى تقوم بها الجماعة اثناء العمل مع ما تحصل عليه من اشباع أو ما تصاب به من حرمان كلهـا مظاهر مختلفة لنمط معقد من العـلاقات المتبادلة القائمة بين أعضائها ٠ ومعنى هذا ان الجماعة نسق اجتماعى كما ان التنظيم الصناعى الذى تتوجه فيه هو أيضا نسق اجتماعى ٠

نقد اتجاه الرشاد ونموذج النسق الطبيعي :

تعرضت مدرسة العلاقات الانسانية للكثير من النقد والهجوم وخاصة من العلماء البنائيين من امثال اتزيوني ولو ان هؤلاء البنائيين استفادوا كثيرا من المفاهيم التي جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية كما استفادوا من المفاهيم التي جاءت بها مدرسة الادارة العلمية التي كانت تعارضها العلاقات الانسانية • ورغم هذا الهجوم استمرت العلاقات الانسانية في الوجود حتى الوقت الحاضر بعد اجراء بعض التعديلات عليها ، كما ان كثيرا من افكارها مازال بعض علماء الاجتماع ياخذون بها بعد توضيحها أو تفسير المقصود منها •

وقد نشأت العلاقات الانسانية في الاصل للرد على أصحاب نظريات الادارة والتنظيم الذين يهتمون بالتنظيم الرسمي وحده ويهملون ماعداه • ولو ان هؤلاء العلماء لم يكونوا من علماء الاجتماع غير ان ماكس فيبر وهو من علماء الاجتماع البارزين اهتم بالبيروقراطية وهي نمط من انماط التنظيم الرسمي وله اسهامات لها اهميتها البالغة في هذا المجال وقد تناول علماء الاجتماع نظريته بالشرح والتفسير أو النقد والتعديل •

وعلى أي حال نشأت عن هذه التقاليد طريقتان مميزتان عن بعضهما في دراسة المنظمات المعقدة من خلال كتابات علماء الاجتماع ، تتمثل الطريقة الاولى في أفضل صوره في كتابات ماكس فيبر التي تصور المنظمة على اساس النموذج الرشيد أو مذهب الرشاد الميكانيكي • أما الطريقة الاخرى فتهتم بتصوير المنظمة على اساس نموذج النسق الطبيعي أو على أساس المذهب العضوي •

وقد عرض جولدنر (٢) الانتقادات الموجهة لهذين الاتجاهين وسنحاول في الصفحات التالية عرض هذه الانتقادات •

---

(٢) Gouldner, A. Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am. Poli. Sci. Rev, vol, 49, 1955.

Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In, 1954.

نقد اتجاه الرشاد :

يؤكد أصحاب اتجاه الرشاد ان المنظمة ـ دون غيرها من الجماعات ـ تتميز ببعض الخصائص كالمرفة ، واستخدام المهنيين والخبراء ، والعلاقات اللاشخصية التى يرجع اليها الفضل فى ارتفاع الكفاية الانتاجية • غير ان هذه الخصائص بالذات ـ كما يؤكد جولدنر ـ تسهم فى احداث بعض المشاكل مثل : شرعية السلطة الادارية على التخصصات النادرة ، والحاجة الى الولاء فى مقابل الحاجة الى الخبرة والقيم التقليدية فى مقابل القيم البيروقراطية ، ودائرة الترشيد ، وسنناقش كل مشكلة منها :

المشكلة الاولى :

شرعية السلطة الادارية على التخصصات النادرة : ـ

أوضحنا من قبل ان السلطة الادارية فى التنظيم الرشيد تستند الى حد كبير على الكفاءة الفنية ، أى أن الادارى يتمتع بالسلطة لان له معرفة أو مهارة متخصصة فى مجال محدد بالذات • ومعنى هذا انه يشغل وظيفته على اساس ما يعرفه عن المنظمة أو على أساس ان له مهارات فنية محددة • ولكن هذا الامر قد يكون غير صحيح • لان هناك بعض الاعتبارات الاخرى كالانتماء الى عائلة ارستقراطية شرعية • فقد يحصل بعض الاداريين على وظائفهم بفضل الاشخاص الذين يعرفونهم وهو أمر يقلل من شأنهم فى نظر زملائهم داخل المنظمة الذين يعتبرون المحاباة والمحسوبية دعائم غير شرعية تستند اليها السلطة •

وعلى أى حال فان الاداريين الذين يعتمدون فى سلطتهم على المعرفة أو المهارة الفنية يتسببون فى وجود بعض التوترات عندما يحاولون رقابة مرؤوسيهم المختلفين عنهم من ناحية التخصصات الفنية • فاذا كان مدير المصنع أو مدير الانتاج خبيراً فى الالكترونات مثلا ، فان مرؤوسيه لا يتقبلون سلطته وأوامره اذا كانوا خبراء فى مجال آخر ، فهم يرون ان سلطته غير شرعية

لانه يفتقر الى الصفات والمهارات الفنية المناسبة التى تبرر سلطته · ولذلك ينشأ التوتر داخل المنظمة · غير انه توجد حلول كثيرة لهذه المشكلة ·

الأول : الاستناد الى الوظيفة :

أى ان تكون السلطة شرعية على اساس الاستناد الى وظيفة يحددها تنظيم قانونى صارم ودقيق · ومعنى هذا ان الذين يشغلون أوضاع السلطة داخل المنظمة يكون لهم قدر من الضبط الالزامى يخول لهم اصدار الاوامر وفرض الطاعة على مرؤسيهم على اساس الاستناد الى الوظيفة ، وليس على أساس المهارة والخبرة · ويتضح من ذلك انه يوجد معياران مختلفان كى تكون السلطة شرعية ، هما الخبرة والمعرفة الفنية من ناحية ، والاستناد الى الوظيفة من الناحية الاخرى · ويتواجد هذان الخطان من السلطة معا فى آن واحد · ويترتب على ذلك ان الاداريين داخل المنظمة الواحدة يصدرون الاوامر والتعليمات الى مرؤوسيهم بتبريرين مختلفين تماما ، أما الأول فهو « أفعل ما آمرك به لانى أعرف احسن منك » واما الثانى فهو « افعل ما أخبرك به لانى انا الرئيس » ·

ولكن المدير يفتقر غالبا الى احد هذين التبريرين ، فاذا كان يطلب الطاعة على اساس انه الرئيس ، فان مرءوسيه يقاومون سلطته على أساس انهم أنفسهم خبراء فى تخصصاتهم ويعرفون احسن منه · ولعل أفضل مثال يوضح ذلك هو التوترات بين جماعات الاداريين والفنيين · اذ يتكون تنظيم الفنيين من متخصصين يقدمون الاستشارات أو النصائح للاداريين أو يجرون لهم الابحاث ، فى حين ان تنظيم الاداريين يتكون من رؤساء العمال والمشرفين الذين يشرفون على الانتاج · ويحدث جانب من الصراع بين جماعات الفنيين والاداريين داخل المنظمة الواحدة بسبب ان سلطة الجماعة الاولى تستند الى المهارة والخبرة فى حين أن سلطة الجماعة الاخرى تعتمد على مجرد الاستناد الى الوظيفة · ومعنى هذا ان الصراع بين الاداريين والفنيين ينشأ عن وجود أساسين مختلفين تقوم عليهما السلطة ·

الثانى : الاهتمام بالنتائج :

يتمثل الحل الثانى للمشكلة فى وضع بعض القيود على المعايير المستخدمة فى التفتيش على أعمال المرءوسين وتقييمها • فيكف الرئيس عن رقابة الاجراءات الفنية التى يؤديها المرءوس ، ليهتم بتقييم هذه الاجراءات على أساس النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة ، أى ان الرئيس يهتم بالنتائج وحدها ، ولهذا السبب يجعل مرءوسه مسئولا عنها ويحاسبه عليها • ولكن المرءوس – من الناحية الاخرى – لا يهتم بالنتائج فحسب بل وأيضا باتباع الاجراءات الفنية المناسبة فى نظر زملائه فى المهنة • فالطبيب يعتبر العملية ناجحة اذا أنجزها بالطريقة التى حددتها المهنة وان مات المريض • وهذا التواءوم مع معايير المهنة الواحدة شرط ضرورى كى يحتل الطبيب أو أى خبير آخر مكانة عالية فى جماعته المهنية • ويتبين من هذا أن التوتر ينشأ بسبب اهتمام الرئيس بالنتائج واصرار الخبير المرؤوس على اتباع الاجراءات الفنية المناسبة • وقد أطلق هيوز Hughes على هذه الناحية الصراع بين الحاح العميل وبين الروتين المهنى • وهو يشير الى ان العميل يأتى الى الاخصائى المهنى وهو يعانى من مشكلة ملحة أو مشكلة تسبب له القلق والاضطراب ، غير أن الاخصائى المهنى شاهد هذه المشكلة من قبل عدة مرات ويعتبرها مهمة روتينية ويعالجها بطريقة لا شخصية محددة فنيا •

الثالث : تخصص الادارة :

يتطلب هذا الحل اعتبار الادارة مجالا متميزا فى حد ذاته يختص بمشاكل العلاقات الانسانية • ولكن هذا الاتجاه أوجد نتائج مدمرة داخل المنظمة تتمثل فى الصراع بين الأجيال الى جانب الصراع بين جماعات الصفوة الجديدة والقديمة على السواء ، لأن دراسة العلوم الاجتماعية أو التدريب على العلاقات الانسانية لا يقضى على الصراع بين الاجيال داخل المنظمات • ويرجع ذلك الى أن جيل كبار السن يجهل التطورات الحديثة فى تخصصهم وقد يقاومونها خشية ان تتضاءل أهمية مهاراتهم • ومعنى هذا ان الاختلاف أو التناقض سيزداد بين الاساليب والمعرفة الجديدة ، والاساليب والمعرفة

القديمة ، ويتضح من ذلك ان نمو المعرفة العلمية وازدياد استخدامها لن يقضى على التوتر التنظيمى بين الاجيال ، بل سيكون موضوعا جديدا يدور عن حوله الصراع .

المشكلة الثانية : الحاجة الى الولاء فى مقابل الحاجة الى الخبرة :

ان التوتر بين السلطة القائمة على الاستناد الى الوظيفة والسلطة القائمة على المعرفة الفنية يتسبب فى وجود بعض المشاكل فيما يتصل بتعبئة أو تجنيد الخبراء الفنيين والتفتيش عليهم وتقييم ادائهم . فقد لا يكون الرئيس المباشر للخبير مؤهلا للحكم على عمله . وقد لا يتوافر فى نفس الوقت سوى عدد قليل من الافراد المؤهلين لتقييم الآداء داخل المنظمة كلها . وحتى اذا وجد داخل المنظمة الواحدة عدد قليل من الافراد الصالحين لهذا العمل ، فقد يكون بينهم وبين الخبراء الفنيين صلات من الصداقة القوية أو المنافسة الشديدة الامر الذى يجعل احكامهم متحيزة غير موثوق بها . ويعنى هذا ان الاداريين الرؤساء يجب ان يعتمدوا على افراد من خارج المنظمة لتعبئة الخبراء الجدد أو الحكم على اداء الخبراء الموجودين فعلا عندهم . وهذا بدوره يعنى ان الخبير نفسه يعتمد على رأى هؤلاء الخبراء الموجودين خارج المنظمة التى يعمل فيها لتثبيت وضعه ودعم مركزه . الامر الذى يجعله يقاوم الضغوط التى يفرضها عليه رئيسه المباشر لكى يهتم بالنتائج وحدها ، كما يجعله يقاوم الضغط الذى تفرضه عليه ادارة المنظمة نفسها . ويوضح كل هذا ان الخبير يضطر ـ الى حد ما ـ الى ان يكون عالميا Cosmopolitan على اساس انه يهتم بتوقعات الاشخاص من خارج جماعته المحلية . وبقدر ارتباط الخبير بالخارج لا يعتبر من رجال الشركة ، أو لا يعتبر رجل المنظمة Organization Man كما يقول وليام وايت William H. Whyte. لأن ولاءه غير كامل نحو المنظمة التى تستخدمه (٢) .

---

(٢) Whyte, W. J. R. The organization Man, N. Y. 1956.

وقد ينشأ الصراع بين حاجة المنظمة للولاء وحاجتها للخبرة • فقد تعمل المنظمة على ترقية بعض الأفراد على أساس الاقدمية ـ وهو مقياس عام للولاء ، وقد تعمل فى نفس الوقت على ترقية بعضهم الآخر على أساس المهارة والكفاءة • وترتبط هذه المشكلة بالتوترات القائمة بين ما يسمى عالميون Cosmopolitan ومحليون Locals داخل المنظمة الواحدة • فالعالميون يرتبطون بالمهنة أكثر من ارتباطهم بالمنظمة التى تستخدمهم ، ويستجيبون لاحكام زملائهم فى المهنة مهما كان المكان الذى يعملون فيه • اما المحليون فيسعون الى زيادة شعورهم بالامن داخل المنظمة بتثبيت مركزهم بداخلها بدلا من تثبيت مركزهم داخل مهنتهم • اى انهم يستجيبون للافراد داخل المنظمة ويلتزمون بهم اكثر من التزامهم بادوارهم المهنية •

وقد تتكون زمر غير رسمية داخل المنظمة ، يضم بعضها العالميين ويضم بعضها الاخر المحليين ، وينشأ الصراع بينها ، ذلك الصراع الذى احتل اهتمام بعض العلماء ، فقد اجرى روبرت هابنشتين Robert Habenstein وادوين كريست Edwin Christ دراسة عن بعض الانماط من المرضات : ولاحظا وجود الصراع بين الزمر أو بين ما اطلقا عليه المسافر Internat وحارس المنزل home-guard وهو تمييز يقابل العالميين والمحليين •

كما ان هوبرت سيمون بارنارد وغيرهما يؤكدون ان كل منظمة تطلب من اعضائها بعض الولاء ولكنها تحتاج من ناحية أخرى الى عدد من الافراد ذوى المهارات المتخصصة والخبرة وكان العلماء لا يدركون ان اشباع احدى هاتين الحاجتين قد يحبط اشباع الحاجة الأخرى • فقد افترض ماكس فيبر انه كلما ازدادت خبرة الافراد ، ارتفعت كفاية التنظيم • وازداد بالتالى ثباته واستقراره • ومعنى هذا انه كلما ازدادت خبرة الأفراد ، ازداد ولاؤهم نحو التنظيم وارتباطهم به • ولكن بعض الابحاث اثبتت ان الافراد الاكثر خبرة نظرتهم اكثر عالمية ، أى انهم اقل ولاء نحو المنظمة التى تستخدمهم • ويتبين من ذلك ان استقرار المنظمة واستمرارها فى الوجود قد يتعرض للتهديدات أى الهزات القوية اذا كانت سياسة التعبئة تهتم باحدى هاتين الحاجتين دون الاخرى • بمعنى ان التهديد الذى تتعرض له المنظمة بسبب اتخاذ سياسة

عامة تعتبر الولاء اكثر أهمية من « العقول » لا يقل عن التهديد اذا كانت السياسة العامة تهتم بالخبرة وحدها ٠

وكثير من الدراسات التى اجراها وليام وايت عن رجل المنظمة تناقش الجهود التى تبذلها الصناعة لربط ولاء الادارة بالشركة التى تستخدمها ، وهذه المحاولة التى تبذلها الصناعة لتكوين رجال المنظمة هى فى الواقع جهد لخلق صفوة جديدة تتكون من افراد ذوى اتجاه محلى مخلصين للمنظمة ولهم سلطة شرعية على أساس المهارات التى يكتسبونها فى العلاقات الانسانية ، وبذلك يتحقق التوازن بين هؤلاء المديرين وبين الفنين والمهندسين والخبراء الذين يرتبطون بمهنهم اكثر من ارتباطهم بالشركات التى يعملون بها ٠

ويوضح كل هذا ان هناك مؤشرات متعددة لوجود توتر بين حاجة التنظيم البيروقراطى الى الخبرة وحاجته الى الولاء لأن اشباع الحاجة الواحدة تفرض بعض القيود على طريقة اشباع الحاجة الاخرى ٠

المشكلة الثالثة : القيم التقليدية فى مقابل القيم البيروقراطية :

ان استقرار المنظمة مثل استقرار اية جماعة أخرى يعتمد على درجة تواؤم بعض اعضائها مع رغبات أو توقعات بعضهم الاخر ٠ وتتحدد هذه التوقعات فى ضوء مجموعة من القيم والمعتقدات التقليدية التى استمدها الافراد من المجتمع اثناء عملية التنشئة الاجتماعية أى ان هناك مجموعتين من القيم تحددان التفاعل الاجتماعى بين اعضاء الجماعة الواحدة ، غيـر ان القيم التقليدية قد تنحرف عن القيم البيروقراطية الرشيدة ٠ لأن السلطة التنظيمية تمنح لاصحاب المهارة والكفاءة ، فى حين ان القيم الاجتماعية التقليدية تتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم ، او للذكور دون الاناث ٠ وقد يؤدى تطبيق المبادىء البيروقراطية الى توترات عميقة داخل التنظيم ، فقد أوضح وليام فوت وايت فى دراسته عن صناعة المطاعم وجود توترات بين خادم صالة الطعام وخادم المطبخ لان العامل الاول يبدأ الفعل ويصدر الاوامر الى العامل الثانى ، وان كان الاول هو الاصغر سنا ، أو كان الأنثى والاخر هو الذكر ٠

وثمة مظاهر أخرى توضح ان التنشئة الاجتماعية السابقة تغرس في الفرد بعض القيم البيروقراطية • فالفرد ينشأ في جماعة أولية ذات قيم تقليديه وعلاقات شخصية • وعندما ينمو ويشترك في جماعات ثانوية فانه يقيم هذه الجماعات على اساس المعايير التى سبق ان اكتسبها فى الجماعات الاولية كما يلاحظ ان العلاقات فى الجماعات الثانوية علاقات لا شخصية للغاية ، وهو أمر لم يألفه من قبل ، ومن ثم يستجيب بطريقة عدائية للروتين التنظيمى وينتقده ويهاجمه باعتباره اجراءات رسمية عقيمة •

ولكن عملية التنشئة الاجتماعية تحاول التخفيف من حدة هذه التوترات، بأن تنظم الطفل عن انماط الجماعات الاولية اثناء حياته المدرسية ، ففى السنوات الاولى من المدرسة الابتدائية يخصص لكل فصل مدرسة وحدة ؛ ولكن فى السنتين الخامسة والسادسة يكون لكل مادة مدرس خاص كما تزداد نسبة المدرسين الذكور ويستمر الامر على هذا المنوال فى مراحل التعليم ؛ حتى يتعود الطفل على انماط العمل البيروقراطى المتخصص المشاهد فى حياة الكبار •

المشكلة الرابعة : دائرة الترشيد :

يشير الرشاد الى اننا نستطيع دائما اداء الاشياء بطريقة أفضل • فليس هناك شىء مقدس ، وليس هناك بالتالى شىء لا يمكن تغييره • وتتجه الاساليب العلمية الرشيدة الى الخروج عن نطاق الاشياء المادية ؛ لتغزو دائرة العلاقات الانسانية • غير ان هذا الانتشار يؤدى الى عدم استقرار المنظمة لان معاملة الافراد كأدوات تستخدم بطريقة لا شخصية لتحقيق غايات محددة قد يؤدى الى انتهاك القيم التى تعتبر الافراد غايات فى حد ذاتهم • كما ان الدوافع المستمرة لترشيد التنظيم قد تضر بالضوابط التلقائية غير الرسمية التى اسهمت من قبل فى استقراره • وقد أوضح ذلك بيتر بلاو حين اشار الى ان ادخال سجلات الاداء الاحصائية جعل الاخصائيين لا يتعاونون فى تحقيق أهداف التنظيم ، وهى بالتحديد توفير وظائف للعملاء الى جانب انه اضعف العلاقات القوية بينهم كما أضعف الروح المعنوية •

فالدافع الى الادارة الرشيدة قد يخلق مشاكل جديدة ، يتطلب علاجها ايجاد اساليب أخرى رشيدة ، قد تضر بميكانزمات الضبط الاجتماعى غير الرسمى • ومعنى هذا أن استخدام الاساليب الرشيدة يتطلب ازدياد الترشيد فى المجتمع وتنشأ هذه المشاكل عن العلاقة بين الرشاد البيروقراطى وضرورات المنظمة كنسق اجتماعى •

ويتضح من ذلك انه لا يمكن فهم المنظمة اذا تصورناها فى ضوء نموذج الرشاد وحده ، بل لابد من ان نتصورها فى نفس الوقت فى ضوء النسق الطبيعى • كما يوضح جولدنر ان هذه المشاكل التى يتكرر حدوثها داخل المنظمة ، ترجع الى التفاعل بين الصفات المميزة للمنظمة كنسق ادارى رشيد من ناحية وبين الحاجات المشتركة للتنظيم كنسق اجتماعى ينشأ تلقائيا • الامر الذى يبين الحاجة الى تركيب نموذج جديد يصلح كأداة أفضل لتحليل المنظمات •

نقد نموذج النسق الطبيعى :

يوجه الى نموذج النسق الطبيعى عدة انتقادات ، وسنتناول هنا أهمها وهى بالتحديد : ـ

١ ـ اهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة •
٢ ـ مفهوم التنظيم غير الرسمى •
٣ ـ مفهوم النسق الاجتماعى •
٤ ـ مفهوم توازن الجماعة •

(أ) اهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة :

يهمل العلماء الذين يتبعون نموذج النسق الطبيعى الخصائص المميزة للمنظمة الحديثة أى انهم يغفلون الابنية المنظمة الرشيدة ، وانماط التكيف المخطط • فهم يدركون شيئا واحدا وهو ان المنظمة تشبع الحاجات المشتركة بينها وبين كل الجماعات الاخرى ، ولكنهم لا يدركون انها تشبع أيضا حاجاتها الخاصة المميزة لها فالمنظمة فى الواقع :

١ ـ تقيم درجة فاعلية سياساتها كما تقيم درجة فاعلية كل قسم من أقسامها المختلفة ٠

٢ ـ وتجرى ابحاثا عن الاسواق ودراسات عن الرأى العام ٠

٣ ـ تعبىء بعض الموظفين الجدد ٠

٤ ـ وتقيم اعضاءها باستخدام الاختبارات النفسية ٠

٥ ـ وتدافع عن سياساتها باجراء الابحاث المختلفة ٠

٦ ـ وتعلن الحرب على منافسيها باستخدام الحقائق والارقام والوثائق ٠

٧ ـ وتستعد لمواجهة المشاكل غير المتوقعة بان توفر لاداريبها المعلومات والمعارف المتراكمة ٠

٨ ـ وقد يعتمد هؤلاء الاداريون فى سلطتهم على مالديهم من معارف ، أو على المعارف التى يستطيعون شراءها من الغير ٠

غير ان العلماء من اتباع المدرسة السلوكية بدأوا يهتمون بالمنظمات من ناحية ما تحققها من ارباح أو خسائر ٠ فقد اجروا عددا من الابحاث حتى يمكن وضع الاساس الذى يقوم عليه اتخاذ القرارات الرشيدة ٠ كما ان اهتمامهم بترشيد المنظمة العصرية جعل اعتمادهم يتزايد على المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن طريق ابحاث السوق ، واستقصاءات الرأى العام ، ودراسات الروح المعنوية ، وديناميات الجماعات ٠

ومعنى هذا ان الاهتمام بالعلم الاجتماعى التطبيقى بدأ يحل محل الاهتمام بميكانزمات التكيف التلقائى لأن ذلك العلم يحدد الطريقة التى تستجيب بها المنظمة الرشيدة للتهديدات الخارجية ، كما يخفف من حدة الاضطرابات الداخلية ، ويتحكم فى الصور المختلفة من الانحراف الاجتماعى ٠ ويتضح من ذلك ان العلم الاجتماعى التطبيقى بدأ يشغل مكانا هاما فى النماذج النظرية التى يستعين بها العلماء فى دراسة وتحليل المنظمات ، وفيما يقومون به من ابحاث امبيريقية ٠ فقد كان علماء الاجتماع يهتمون بالاستجابات التلقائية للمنظمة ، ولا يهتمون كثيرا بانماط الادارة المخططة الرشيدة فى

ولكن بعضهم واشهرهم بيتربلاو Peter Blau بدأ فى استخدام الاساليب الاحصائية فى تقدير الموظفين Personnel rating وعلى الرغم من كل تلك الجهود فما زالت الدراسات الحالية الخاضعة لنموذج النسق الطبيعى ثابتة عند المستوى الذى وضعه أوجست كونت ٠

ويؤخذ على نموذج النسق الطبيعى عدم الاهتمام بالخصائص المميزة للمنظمة مثل تقسيم العمل ، والقوانين الرسمية ، والاعتماد على الخبراء المهنيين والفنيين ، واستخدام مجموعة من المعارف النظرية ، والاتجاه نحو الرشاد ، لانها أشياء مسلم بها ، ولا تعتبر مشكلات ، ومن ثم فهى لاتستحق عناء الدراسة ٠

ويهمل نموذج النسق الطبيعى ــ بصفة عامة ــ الابنية الرشيدة المميزة للمنظمة ، والقوى التى تسهم فى وجودها وأساليب دعمها ٠ ولكنه يهتم بالقوى التى تضعف طابع العلاقات اللاشخصية فيها ، وتحول أهدافها الرسمية الى مجرد مجموعة من المصالح المحدودة ، وكان خليقا به ان يهتم بالقوى التى تدعم العلاقات الرسمية اللاشخصية الى جانب الابنية البيروقراطية المميزة للمنظمة ٠

وقد نشأ نموذج النسق الطبيعى ، للرد على أصحاب النموذج الرشيد ، ولذلك فهو يهون من دور الرشاد فى الشئون الانسانية ، ويؤكد فى نفس الوقت تأثر السلوك التنظيمى بالمعايير غير الرشيدة ٠ فقد انتقد هؤلاء العلماء الفعل المخطط الرشيد ٠ كما اغفلوا دراسة الضغوط التنظيمية التى تؤدى الى تحقيق القيم الديموقراطية ، ولكن فى السنوات الاخيرة اهتم بعض العلماء بهذه الناحية من التحليل التنظيمى ٠

(ب) مفهوم التنظيم غير الرسمى :

لاشك أن اهتمام أصحاب نموذج النسق الطبيعى بالميكانزمات التلقائية المشتركة بين كل الجماعات ساعدهم على اكتشاف وتحليل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى ، الذى يعد أهم اسهاماتهم فى دراسة المنظمات ٠ غير ان الغموض مازال يكتنف هذا المصطلح ، لانه يتكون من عدد من المعانى المختلفة ٠ فبعض

الانماط غير الرسمية ابنية ثقافية غير محددة تنظيميا ، اى انها انماط من المعتقدات والعواطف كالاعتقاد بان العامل ينبغى الا ينتج أكثر مما ينتجه زملاؤه وبعضها الاخر ابنية اجتماعية غير محددة تنظيميا ، كالزمر التى تنشأ بين العمال الذين يعملون متجاورين . وقد يستخدم مصطلح « الجماعة غير الرسمية » للاشارة الى جماعة أولية ، الا ان كل انماط الجماعات غير الرسمية لاتتضمن روابط الصداقة القوية ، فقد يتضمن بعضها عداوات شخصية ، أو عداوات الدم ، أو غير ذلك من انواع الصراع .

وتختلف الانماط غير الرسمية بعضها عن بعض من نواحي أخرى هامة ، فقد يتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة فى المجتمع ، كالاحترام الذى يظهره المشرف نحو العامل كبير السن ، كما قد يتحدد بعضها الآخر بالقيم التقليدية السائدة فى منظمة محددة بالذات ، كاتجاه اساتذة الجامعات نحو التخاطب باسمائهم المجردة عن أى لقب .

وهناك انماط أخرى غير رسمية لاتحددها أى قيم تقليدية لا فى المجتمع ولا فى المنظمة ، ولكنها تنشأ عن المنافسة أو الصراع بين التنظيمات على المعلومات أو السلع النادرة ومع ذلك يهملها أصحاب نظريات النسق الطبيعى .

وقد يهتم الباحث بدراسة الخصائص المميزة للمنظمة وبالذات الادوار المتخصصة ، أى انه يهتم بالادوار المحددة القائمة الثابتة ، ويهمل ماعداها من الادوار . وهذا الاهمال هو الخطر الذى يتعرض له كلٌ من النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعى . وقد يدرك أصحاب نظريات النسق الطبيعى هذا الخطر أكثر من غيرهم ولذلك يهتمون بتأثير الخصائص الاجتماعية للافراد فى تشكيل السياسة العامة والسلوك التنظيمى . فهناك دراسات أفلحت فى توضيح تأثير الاصول السلالية والدينية للافراد فى فرص الحراك الاجتماعى وفى توزيع القوى داخل التنظيم .

(ج) مفهوم النسق الاجتماعى :

والمنظمة الحديثة مثل غيرها من الجماعات نسق اجتماعى يتكون من اجزاء بينها تساند وتأثير متبادل . ولا يمكن فهم أى جزء منها فى عزله عن

الاجزاء الاخرى لانه عندما يتغير أحد الاجزاء ينعكس هذا التغيير على الاجزاء الأخرى فى النسق وعندما تقول أن الجماعة نسق فاننا نقصد من ذلك أن التساند أو الاعتماد المتبادل بين الاجزاء يجعل الاجزاء تكون كلا واحدا ، وان كل جزء يرتبط مع الاجزاء الاخرى فى انسجام ، وان الخصائص المختلفة للمنظمة تسهم فى وجود التكامل الفعال بين الاجزاء المختلفة •

وهناك ميكانزمات مختلفة للتكامل أهمها نظام المكافآت والحوافز الذى يكفل للافراد دخلا ثابتا مستقرا ، ويدفعهم الى اداء ادوارهم بثبات وانتظام • ولاشك أنه يوجد انواع اخرى من الحوافز غير الدخل مثل الترقية المنظمة على اساس الاقدمية ونظم الرعاية الطبية وخدمات المستشفيات والاجازات والاجازات المرضية وبرامج التدريب وغيرها التى تربط الفرد بالمنظمة التى يعمل فيها • وتكون هذه الروابط من القوة بحيث يجد الفرد من العسير عليه ان يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة •

وهناك ميكانزمات أخرى تؤدى الى التكامل مثل روتين الحصول على المواد الضرورية والمواد الخام ، وتوزيعها الداخلى وتوفر انتاجها فى المجتمع • وكذلك ميكانزمات توفير وسائل الاتصال لتوفير المعلومات للافراد الذين يحتاجون اليها حتى يؤدوا عملهم بكفاءة وفاعلية • وهناك ترتيبات تجعل انماط السلطة متكاملة حتى يقل التداخل والغموض فيما يتعلق بالخطوط التى تسير فيها الاوامر ويتضح هذا كله فى لوحة التنظيم الرسمى التى تبين تسلسل السلطة •

وكثير من أدوات التكامل يوضع عن عمد وبخاصة فى التنظيم الرشيد. غير أن هناك ميكانزمات اخرى تنشأ عن طريق المحاولة والخطأ والنمو التدريجى البطىء •

وترجع عيوب نموذج النسق الطبيعى الى القضايا العامة المتضمنة فى مفهوم النسق التى تؤكد فكرة الاعتماد المتبادل بين اجزاء التنظيم • فنموذج النسق الطبيعى يهتم بالمنظمة ككل ، ويعتبر فكرة الاعتماد المتبادل شيئا مسلما به • ولذلك لا يدرس التغايرات فى درجات الاعتماد المتبادل رغم اهميتها البالغة •

ففى الواقع لا يمكن فهم منظمة دون تحليل دقيق للميكانزمات المخططة أو غير الرسمية التى تجعله متكاملا ومستقرا وثابتا • ولكن الاهتمام بهذه الميكانزمات وحدها قد يؤدى الى الحصول على صورة مشوهة عن المنظمة • فقد يبدو انها متكاملة لا يحدث فيها احتكاك بين اعضائها الذين يبدون كلهم هادئين ، وسعداء لانهم يكسبون رزقهم • ولكن هناك قوى عميقة داخل أى منظمة تهدد عملية التكامل وتقاوم عملية الضبط والرقابة •

ولذلك عندما ندرس أى منظمة أو اية جماعة كنسق اجتماعى ، فمن الخطأ التركيز على قوى التكامل وحدها ، ومن الخطأ أيضا الافتراض ان كل اجزاء المنظمة يحتاج بعضها الى بعض بنفس القدر • ومعنى هذا انه بدلا من الاكتفاء بدراسة المنظمة من ناحية الاعتماد المتبادل أو التساند بين اجزائها لابد من الاهتمام ايضا بدراستها من ناحية الاستقلال لكل جزء من اجزائها • اى ندرس الاستقلال الوظيفى لاجزاء المنظمة ، اى درجة استقلال كل جزء من اجزائها فى اشباع حاجاته •

ان مفهوم الاستقلال الذاتى الوظيفى يوجه الانتباه الى ان بعض اجزاء النسق قد تستمر فى الوجود منفصلة عن بعضها الاخر ، وانها قد تختلف من ناحية درجة اعتماد بعضها على بعض ، وان تساندها واعتمادها المتبادل ليس بالضرورة متناسقا أو متبادلا بالكامل • فالاطفال داخل الاسرة اقل من الكبار من ناحية درجة الاستقلال الذاتى الوظيفى ، لانهم اذا انفصلوا عن اسرهم النووية لقل احتمال استمرارهم فى الوجود • كذلك اذا درسنا العلاقة بين قسم العلاقات العامة وقسم الانتاج فى احدى الشركات نجد انه اذا انفصل القسمان عن بعضهما فان احتمال استمرار قسم الانتاج فى الوجود اكبر منه بالنسبة لقسم العلاقات العامة ، لأن المنظمة تعتمد على القسم الاول اكثر من اعتمادها على القسم الثانى ، كذلك اذا قارنا بين الزوج وزوجته من ناحية الاستقلال الذاتى الوظيفى نجد ان دخل الزوجة يعتمد على دخل زوجها ، فى حين ان دخل الزوج يعتمد على المجتمع خارج الاسرة • ولهذا السبب تكون الزوجة اقل من الزوج من ناحية الاستقلال الذاتى • ولكن بفضل تطور التعليم وزيادة فرص العمل امام النساء قلت الاختلافات بين الزوج والزوجة من هذه الناحية بالذات •

واذا استطاع الجـزء اشباع حاجاته ودعم كيانه دون الاعتماد على التنظيم ، فأن معنى ذلك انه يتمتع بالاستقلال الذاتى الوظيفى فانخفاض الاستقلال الذاتى الوظيفى للزوجه معناه ان مكانتها ودخلها يعتمدان على مكانة ودخل زوجها • ويوضح هذا اننا لا نستطيع فهم المنظمة اذا تصورناها جزيرة منعزلة ، بل لابد من ادراكها فى ضوء علاقاته بالجماعات الاخرى المحيطة بـه •

والقول ان اجزاء المنظمة فضلا عن المنظمة ككل تعمل على دعم ذاتها ونبقى فى حالة توازن يتطلب ان تدافع الاجزاء عن استقلالها الذاتى الوظيفى • ومعنى هذا ان المصدر من ناحية ، كما قد يرجع الى الميول المضادة من جانب مركز الضبط والرقابة فى التنظيم الذى يحد أو يقلل من الاستقلال الذاتى الوظيفى للاجزاء من ناحية أخرى • ومن الظواهر أو الشواهد التى تدعم هذا الافتراض وتثبت صحته تلك التوترات بين موظفى المكتب الرئيسى وموظفى الفروع لاحدى الشركات الكبيرة وكذلك التناقض التنظيمى بين المركزية واللامركزية •

ميكانزمات الاستقلال الذاتى الوظيفى :

يهتم نموذج النسق الطبيعى بتكامل الاجزاء فى النسق ككل ، ولكنه يهمل الميكانزمات التى تضعها الاجزاء لتدافع بها عن استقلالها الذاتى الوظيفى ومن امثلة تلك الميكانزمات •

١ ــ شعائر التحاشى : كان جوفمان Goffman اول من استخدم هذه العبارة فى دراسة المنظمات العصرية • فقد درس فترة تناول القهوة ووجد انها تؤدى وظيفتين احداهما ظاهرة والاخرى كامنة • أما الاولى فتتيح للافراد الفرصة لتناول بعض السوائل المختلفة اما الثانية فهى ان تجعل الافراد بعيدين عن وظائفهم • ولذلك اعتبر فترة تناول القهوة من شعائر التحاشى •

٢ ــ الدعائم المادية : هى ادوات ترمز الى وجود مسافة اجتماعية تفصل بين الاشخاص الذين يؤدون الادوار المختلفة • فعامل المبيعات فى المحلات التجارية يستخدم منضدة تفصل بينه وبين العملاء • كما اوضح

وليام وايت William Whyte ان خادم المطعم يضع قائمة بطلبات العملاء على منضدة خاصة ، ثم يأخذها عامل المطبخ ليجهز هذه الطلبات • ويؤدى مثل هذا السلوك الى تخفيض التفاعل بينها كما يحمى الاستقلال الذاتى الوظيفى لعامل المطبخ بالذات • كذلك أوضح هوارد بيكر Howard Becker ان عازفى موسيقى الجاز يضعون صفا من المقاعد يفصل بينهم وبين جمهور المستمعين اذا لم يوجد سور واضح يفصل بينهما •

٢ ـ القيم والعلاقات الاجتماعية : كثير من الأبنية الاجتماعية والثقافية تعمل بطريقة مقصوده أو غير مقصوده على دعم الاستقلال الذاتى الوظيفى لاجزاء المنظمة الواحدة • فبناء الثقافة قد يضم بعض القيم التى تؤكد اهمية السرية ، وقلة عدد الاتصالات والثقة فى المعلومات • وثمة قيم اخرى تتطلب الاحتفاظ بالمعرفة الفنية وحماية اسرار العمل • كما ان هناك بعض القيم تنكر على الافراد من غير اعضاء المنظمة الحق فى اصدار الاحكام الفنية على اعضاء المنظمة انفسهم •

أما عن الابنية الاجتماعية ، فقد اتضح ان الزمر الاجتماعية تؤدى وظيفتها فى مساندة اعضائها على مقاومة ضغوط السلطة الرسمية ، وبذلك تتيح لهم بعض القدر من الاستقلال الذاتى •

٤ ـ العوامل الايكولوجية : قد تعمل العوامل الايكولوجية أو المكانية على تقوية الاستقلال الذاتى الوظيفى لبعض اجزاء المنظمة • فاذا كان احد الاجزاء فى عزلة مادية او فيزيقية عن باقى الاجزاء الاخرى أو منفصلا عن مركز الضبط أو الرقابة التنظيمية يزداد استقلاله الذاتى الوظيفى •

ويشير ارفنج جوفمان الى محاولات لتمييز المنطقة الخلفية عن المنطقة الأمامية من المؤسسة الواحدة فالمنطقة الخلفية هى المكان بطريقة غير رسمية ولا يسمحون للاجانب بدخوله أو يشترطون عليهم الحصول على اذن خاص قبل الدخول • أما المنطقة الامامية أو المسرح نفسه فهو ذلك الجزء من المؤسسة الذى يؤدى فيه اعضاء الجماعة مهمتهم أو ادوارهم امام جماعة الزوار أو الجماعة الخارجية • ومثال ذلك ان مكاتب الاساتذة فى الكلية

هى المنطقة الخلفية فى حين ان حجرات الدراسة التى يلقون فيها محاضراتهم فهى المسرح نفسه • أما فى البيت فان حجرتى المعيشة والطعام حيث يعيش بعض اعضاء الاسرة فهما المسرح • فى حين ان المطبخ وحجرة النوم حيث تستعد الاسرة لأداء دورها كمضيف فهى المنطقة الخلفية من المسرح • وعندما يسمحون للاجانب بزيارة هذه المنطقة تعد اجراء ترتيبات خاصة فانهم يتحكمون فى التفاعل الذى يجرى بينهم وبين الضيوف أو الزوار ، وبذلك يدعمون استقلالهم الذاتى الوظيفى • ومعنى هذا أن هناك ترتيبات اجتماعية متنوعة تعمل على دعم الاستقلال الذاتى الوظيفى لكل جزء من اجزاء التنظيم •

لا يدرك اصحاب نموذج النسق الطبيعى الاستقلال الذاتى لاجزاء النسق ، كما لا يدركون استراتيجيات الاستقلال الوظيفى ، ولا كيفية احداثها بعض التوترات بين بعض الاجزاء داخل النسق ككل • ويرى جولدنر أن عدم ادراك هذه النواحى يرجع فى المحل الاول الى افتراض لا اساس له من الصحة عن تساند اجزاء المنظمة الواحدة •

ويفترض نموذج النسق الطبيعى ان بناء التنظيم يكتفى بربط الاجزاء بعضها ببعض ، وتوفير وسائل ضبطها وتكاملها • غير انه يعمل ايضا على دعم الاجزاء واستمرارها فى الوجود وحمايتهابعضها من بعض الى حد ما • ويتضح من هذا ان بناء التنظيم يتشكل عن طريق التوتر بين ضغوط التمركز Centricifugal من ناحية وضغوط التباعد Centriciputal من الناحية الاخـــرى •

(د) مفهوم توازن الجماعة :

يفترض نموذج النسق الطبيعى ان توازن الجماعة يعتمد على تواؤم افرادها • وبعبارة أخرى اكثر وضوحا بكلمات بارسونز نفسه : « ان توازن الجماعة وظيفة لدى تواؤم اعضاء الجماعة (الانا Ego والغير Alter مع توقعات بعضهم بعضا » •

ويرى جولدنر انه ينبغى افتراض ان افعال التواؤم التى يؤديها الانا

تؤثر دائما فى توقعات الغير لان التوقعات تتحدد دائما بالافعال السابقة عليها . فكلما ازداد طول سلسلة افعال تواؤم الانا ، فان الغير يعتبر هذا التواؤم شيئا متوقعا كذلك كلما اعتبر الغير تواؤم الانا شيئا متوقعا ستقل قابليته لتقديم المكافأة اليه ، كما يقل تبادل افعال التواؤم معه . ويتضح ذلك من ان شعور العمال بالاشباع عندما يدفع لهم صاحب العمل اجورهم الاسبوعية ، اقل من شعورهم بالاشباع عندما يدفع لهم شيئا لا يتوقعونه مثل المكافأة أو الارباح .

وهناك عوامل اخرى تستطيع ان تزيد من توقع التواؤم وتقلل من مقدار التقدير هذه العوامل - كما يقول جولدنر - درجة شعور الغير بأن افعال تواؤم الانا مفروضه عليه اما بواسطة ضغط الموقف واما بالالتزام الأخلاقى . وبعبارة اخرى ، اذا شعر الغير ان احد افعال التواؤم قد فرضت على الانا ، فاننا نتوقع ان الغير يتبادل اقل مما اذا اعتبر تواؤم الانا شيئا اختياريا .

كذلك كلما رأى الغير ان فعل تواؤم الانا اختيارى زاد ميله الى تقديره ومكافأته ، ونستطيع التعبير عن هذه الظاهرة بأن درجة التقدير أو درجة القابلية للتبادل وظيفة عكسية لدرجة ادراك الفعل على انه فعل اختيارى .

لذلك فكلما ازدادت البيروقراطية فى التنظيم (وهذا متغير واضح) ازداد ادراك سلوك التواؤم الذى يؤديه الافراد ، على انه سلوك تفرضه عليهم الاوامر والتعليمات اى انه سلوك لا ينبع من ارادتهم او اختيارهم . أى انه كلما ازداد عدد الاوامر والتعليمات الرسمية التى تحكم الفعل ، يزداد التهوين من قيمة افعال التواؤم من ناحية انها سوف تؤدى الى زيادات صغيرة من التقدير أو الاشباع .

خاتمـــة : -

لقد أوضح لنا جولدنر عددا من المشاكل التنظيمية التى تنشأ عن استخدام هذين النموذجين ، بغرض التوفيق بينهما ولكنه اهتم بصفة خاصه بنموذج النسق الطبيعى لانه السائد بين علماء الاجتماع من الافتراضات التى يستخدمها علماء الاجتماع فى تحليل انواع الجماعات المختلفة بما فيها التنظيم

العصرى • وقد اتضح لنا فى ضوء مشكلة التوازن ان تقدم أو تحسين التحليل التنظيمى يتوقف على توضيح النماذج الاساسية التى يعتد عليها التحليل السوسيولوجى ، واثبات الافتراضات الامبريقية التى تعتمد عليها هذه النماذج • وعلى اى حال من الضرورى التوفيق بين المضامين التى يتضمنها هذان النموذجان لتركيب نموذج جديد ليكون أداؤه افضل فى تحليل المنظمة كبيروقراطية رشيده الى جانب تحليل الخصائص المشتركة بينه وبين كل انواع الانساق الاجتماعية ثم توضيح علاقة هذه الخصائص احدها بالاخرى •

وقد حاول جولدنر الربط بين النموذجين فى دراسته لمصنع الجبس ، فقد اوضح ان البيروقراطية العقابية نشأت بسبب الاختلاف بين العمال والاداره حول الاهداف • اذ يطلب الرؤساء من مرؤسيهم اداء أشياء تختلف عن اهدافهم الخاصة أو تتعارض معها • أى ان الاداره تفرض اهدافها على العمال ، ليكون للمنظمة ككل اهداف واحدة ، ويشير هذا الامر الى اهتمام كونت Conte بالمعتقدات الاخلاقية المشتركة كأساس لتماسك الجماعة وتضامنها ، كما تشير الى ان احدى الوظائف الكامنة للأوامر والتعليمات البيروقراطية هى توفير التساهل الادارى فى صورة منع تطبيق الاوامر ، كذلك تبين الدراسة أن الأوامر الرسمية تزود المشرفين بشىء يستطيعون من خلاله مساومة العمال لضمان تعاونهم غير الرسمى للتنظيم • وهذا الجهد الذى يحيط اهتمام كونت بالانماط التلقائية غير الرسمية للتنظيم ، باهتمام فيبر بالتنظيم المخطط الرشيد يقصد به توجيه الانتباه الى مشكلة رئيسية فى التحليل التنظيمى اكثر من تقديم حل للمشكلة •

المراجع

1. Merton, R. Sociology Today, Free Press New York, 1954.

2. Gouldner, A; Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev, Vol. 49; 1955.

3. ——— patterns of Industrial Bureacracy, Gilencoe, In, 1954.

4. Whyte, W.J.R. The organization Man, N.Y. 1956.

الفصل السابع

الاتجاه البنائي الوظيفي

تقدمت دراسة المنظمات خلال الأعوام القليلة الماضية وظهرت صورة تخطيطية شاملة ودقيقة ، تعتمد على الاطار المرجعى للأنسان ، كما تعتمد على الاتجاه البنائى الوظيفى .

ويبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التى تبدو منعزله بعضها عن بعض ، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف عند كل الانســاق ، وتعيين ميكانزمات التنظيم الذاتى Self regulating التى تستخدمها الانساق لاشباع الحاجات (١) .

والاتجاه الوظيفى : منظور متزايد الأهمية فى علم الاجتماع ويرى ان النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحيه لها حاجات الاستمرار فى الوجود والتكيف مع البيئة كما ان بين اجزائها نمطا من الاتصال المتبادل . والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات (٢) .

ولذلك فان المنظمات كأنساق تقوم على ثلاثة افتراضات :

١ ـ مجموعة من الاجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل .

٢ ـ حاجات النسق .

٣ ـ سلوك النسق .

---

(١) Parsons, T., suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, Admin, Sci. Q. Vol. 1. 1965 pp. 1-2.

(٢) Ibid.

كما أن النماذج أو النظريات المختلفة تثير المسائل الاتية :

١ ـ علاقات النسق •

٢ ـ فاعلية النسق •

٣ ـ ديناميات النسق •

وتتناول أولا المسألة الاولى وهى علاقة النسق بالبيئة ، وهناك ثلاثة انماط من الطرق تنظر الى المنظمات :

١ ـ الانساق المغلقة : وهى الطريقة المفضله فى دراسات العلاقات الانسانية ، التى ترتكز على جماعة العمل وتعتبر التكنولوجيا كمتغير خارجى أما العوامل النفسية فهى التى تحدد السلوك وتفرض الفعل على الافراد بطريقة معينة (٣) •

٢ ـ الانساق المفتوحة جزئيا :

أدرك هذا الاتجاه تأثير البيئة ، لكنه يعطى الاسبقيه للمتغيرات التنظيمية فى تحديد مجال الدراسة • أما العوامل الخارجية مثل العوامل الاخلاقية الاجتماعية ، والتقاليد الثقافية للمجتمع المحلى فهى تستعمل كضوابط لتفسير التعقيدات ، والفروض تشتق من العوامل الداخلية (وهى التكنولوجيا ، والمكافآت التنظيمية) • ومن السهل عزل المتغيرات الخارجية فمعظم الدراسات الامبيريقية تتبع هذا الاطار التحليلى (٤) •

٣ ـ الانساق المفتوحه : يتضمن المدخلان السابقان بعض الافتراضات : ان السلوك تحدده الأبنيه التنظيميه أو الحاجات السيكولوجيه للمشاركين • أما مدخل النسق المفتوح فهو يدخل البيئة فى التحليل لربطها بمشاكل النسق ككل ويفسر السلوك فى ضوء مطالب البيئة (٥) •

---

(٣) Ibid.

(٤) Ibid.

(٥) Ibid.

بدأ الاتجاه الوظيفى بمشكلة النظام العام عند هوبز وأثار عدة اسئلة هامة :

* كيف يفيد المجتمع من افراده باستمرار ؟

* كيف يعيش الناس بعضهم مع بعض ، ان لم يدخلوا فى صورة من العلاقات الثابتة تقريبا التى يمكن التنبؤ بها ؟

وعند الاجابه على هذين السؤالين اهتم الوظيفيون بعلاقة الاجزاء بالكل ليوضحوا ان الظواهر الاجتماعية تعمل على استقرار المجتمع • ولذلك اهتموا بأسباب التوازن الاجتماعى ونتائجه واعتبروا مشاكل التغير والصراع ظواهر ثانوية (٦) •

الاتجاه الوظيفى عند ميرتون :

لا يستخدم كل الوظيفين المماثلة البيولوجيه الكامنة فى « الانساق الطبيعية » كما لا يكونون رأيا عن الاجزاء المكونه للنسق وعلاقاتها المتشابكه • وهذا هو موقف ميرتون فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التى تساعد على تفسير اية مجال نظامى على مجال نظامى آخر ، ولقد أدخل ميرتون ثلاثة مفاهيم :

١ ـ الوظائف الكامنة والوظائف الظاهره •

٢ ـ الخلل الوظيفى •

٣ ـ البدائل الوظيفية • تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحاليه ، ولا يستطيع ان يعمل بطريقة اخرى أو بطريقة أفضل •

---

(٦) Ibid.

وذهب ميرتون الى انه يمكن وضع نظرية عن مميزات الانساق الاجتماعية بصفة عامة ، ويمكن الوصول الى هذا المستوى من العمومية بأفضل طريقة بعد عملية طويلة من اختبار نظرية المستوى الادنى ٠

ان المدخل الذى اتبعه ميرتون يستطيع ان يقدم افكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصوده ٠ وما يعتقد انه ردىء للتنظيم ــ بعد الدراسة المتفحصه قد يتبين انه يؤدى وظائف حيويه (٧) ٠

وقد أوضح كروزر أن الصراع عند ميرتون له وظائف كامنه للمجتمع وللتنظيم الموجود بداخله ، وذلك عندما ناقش النتائج الوظيفية غير المقصوده لبعض أنماط الصراع (٨) ٠

ويذهب ميرتون الى ان البناء الاجتماعى الرسمى المنظم تنظيما تنظيما رشيدا يتضمن انماطا للنشاط محددة بوضوح ــ تتكون من الناحية المثاليه ــ من سلسلة من الافعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا ، بمعنى ان الافعال تعمل على تحقيق الاغراض ، ويتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض ، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التى تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ولكل وظيفة قدر من المسئولية والسلطة ، اى ان السلطة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد يؤدى دوره الرسمى ٠ ويحدث الفعل الرسمى داخل اطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل فى الوجود وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية الى حد كبير غير ان هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تنفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف ٠

وتظهر الناحية الرسمية من خلال طقوس اجتماعية معقده ، وتتكامل

---

(٧) Merton, Robert, Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure Glencoe, 1957.

(٨) Crozier, M; The Bureacratic phenomenon Chicago, 1967.

الناحية الرسمية مع توزيع السلطة لتخفف من حدة الاحتكاك أو تقلل من عدد المشاكل ، بفضل الاتصال الرسمى المحدد بكل دقه وبفضل الطرق التى سبق ان حددتها قواعد التنظيم ، وبذلك تنشأ القدره على تخمين سلوك الاخرين ، كما تنشأ مجموعه ثابته من التوقعات المتبادله . وهذه الناحية الرسمية تجعل التفاعل سهلا بين الموظفين . كما يجد المرؤس الحماية والأمن من أفعال رئيسه التعسفية لأن أفعال كل منها يضغط عليها مجموعة من القواعد يدركها كل منهما (٩) .

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفى ويقصد به ان اعضاء المنظمه يطبقون الاستجابة فى احد المواقف على موقف آخر مماثل ، الامر الذى يسفر عنه نتائج لا تتوقعها المنظمه ولا تريدها (١٠) .

ويؤكد ان التغيرات التى تحدث فى شخصيات الافراد الاعضاء فى المنظمة ، تنشأ عن عوامل فى البناء التنظيمى ، ويقصد بالشخصية أية رابطة ثابته بين فعل واستجابة ، ومعنى ذلك ان لكل شخصية نمطا محددا من الاستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة (١١) .

ويبدأ نسق القضايا العامة عند ميرتون بحاجة الادارة العليا فى المنظمة الى الضبط أو الرقابة ، وتتمثل هذه الحاجة فى الاهتمام المتزايد بثبات السلوك والتنبؤ به . وتتكون الرقابه أو الضبط من التأكد من ان الاجراءات المقننه التى وضعتها الادارة العليا هى فعلا موضع التنفيذ (١٢) .

ويؤدى الاهتمــام بثبات السلوك والاســاليب المستخدمة لضمان هذا الثبات الى عدد من النتائج : ــ

---

(٩) Etzioni, A; A Comparitive Analysis of complex organization, New York, 1961.

(١٠) Merton, op. cit.,

(١١) Ibid.

(١٢) Ibid.

١ ـ يقل عدد العلاقات الشخصية لان البيروقراطية فى واقع الامـــر ليست سوى مجموعة من العـلاقات القائمــة بين الوظائف أو الادوار ٠ ويستجيب الموظف للافراد الاخرين فى المنظمة ليس على اساس انهم افراد بل على اساس انهم يشغلون أوضاعا ، لكل منها حقوق وواجبات محدده ، ويحدث الصراع داخل المنظمة فى اطار محدد بكل دقة ، كما ان التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردى أى ان الترقية تتم بالاقدمية المطلقة ٠

٢ ـ يزيد المشــتركون من استيعابهم Internalization بقـواعد وتعليمات المنظمة التى توضع فى الاصل لتحقيق أهداف المنظمة ، الامر الذى يشير الى ان لها قيمة ايجابية مستقله عن اهداف المنظمة ذاتها ٠

ومن المهم التمييز بين ظاهرتين يطلق عليهما ميرتون مصطلح ازاحة الاهداف الظاهرة الاولى : يؤدى فعل معين الى ان يقوم الموظف بنشاط محدد يقود الى نتيجة مفضلة ٠ وتكرار اختيار هذا البديل (النشاط) المقبول فى سلسلة من هذه المواقف ، تجعل الموظف بالتدريج يفضل النشاط الوسيلى instrumental على النتيجة المفضله ٠ أما الظاهرة الثانية : يكشف اختيار البديل المرغوب عن نتائج أخرى مرغوبه ولكنها لم تكن متوقعه ٠ ولذلك يصبح للنشاط الوسيلى نتائج لها قيمتها الايجابية ان لم يكن له نتائج متوقعه ٠ ويطلق ميرتون على هذه الظاهرة مصطلح التقويه Reinforcement الثانوية ، فالموقف التنظيمى يأتى بنتائج شخصية أو يكون وحدات فرعية عن طريق اشتراك الموظف فى الافعال التى تدفعه اليها المنظمه (١٣) ٠

نقـد ميرتون :

يشير سيلفرمان الى انه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين ، يتساءل المرء : خلل وظيفى لمن ؟ أو انه يؤدى وظيفة كامنه لاى شىء ؟

---

(١٣) Merton. R. et al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.

Bureacratic structure and personality, in his social theory and social structure, op. cit.

ان ميرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الافراد أو الجماعات ولكنه يشير الى حاجات النسق سواء اكان مجتمعا أو منظمة ولا يعجب ميرتون فكرة حاجات النسق ، ولكنه عند التحليل يفترض وجود هذا النموذج • لقد اهتم ميرتون بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك ، وهما فى الواقع أمران مختلفان • ان المفهوم الأول يقتصر على الفعل سواء اشبع حاجات أو أهداف النسق ، وهى بالضرورة حاجات النسق نفسه • ويتضح من ذلك ان نظريات المدى المتوسط عند ميرتون تعتمد على استخدام الاطار العام للأنساق • ولذلك تتعرض لانتقادات لأنها لا تفسر التغير الاجتماعى أو اسبابه المتميزه عن نتائج الفعل •

والواقع ان صور التفسير الوظيفى تعتمد على المجتمع كنسق ، ولكى يكون التفسير كافيا يجب ان يشير الى مطالب النسق من اجزائه المكونه ، ويشير سيلفرمان انه اذا كان ميرتون غير راض عن « حاجات » النسق فيجب أن يكون غير راض عن الوظيفة •

سيلزنيك : —

يمثل سيلزنيك المحاولة المبكره لتطبيق المنظور الوظيفى فى دراسة المنظمات ، ولذلك فان له أهمية خاصة • وقد استخدام مفهوم حاجات الانساق ، كأداته التصوريه الاساسية وهذه الحاجات تتكون من : الحاجه الى استمرار السياسه العامه والقياده ، الحاجه الى نظره متجانسه كى تتم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمال (١٤) •

ولكى تشبع المنظمة حاجاتها ، تواجه من جانب اجزائها المكونه ميلا لمقاومة الافعال التى لا تخدم اغراضها ، وقد اطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد ، وتصور المقاومه من الافراد لانهم يفعلون كأشخاص

---

(١٤) Selznick, P., «An approach to a theory of Bureaucracy, Amer, social, Rev, Vol. 8, 1943 pp. 47-54 and Foundations of the theory of organizations, Amer, social. Rev. Vol. 13, 1948. pp. 25-35.

اكاملين ، ولا يفعلون فى ضوء ادوارهم التنظيميه الرسميه • كما ان المؤسسات والمنظمات الاخرى القائمة فى البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد ، لأن على المنظمة ان تتعامل معها فى ضوء قواعد عامه • وهو يختلف عن فيبر الذى يدعى ان الشرعية قائمة على القواعد العامه ، فسيلزنيك يرى ان مسالة الشرعية على هذا النحو تثير المشاكل • وعلى المنظمة ان تسعى باستمرار الى ان تجعل انشطتها شرعية لاعضائها وتبيئتها العدائية •

والمسالة الهامة عند سيلزنيك هى طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل وللتهيدات أو الحاجات التى لا تستطيع اتباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية • كما ان اعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الاشخاص الذين يهددون ـ فى مقابل تعاونهم فى مجالات اخرى ـ وهى من الاستراتيجيات الناجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية •

وقد استخدم سيلزنيك هذا المنظور فى دراسة هيئة وادى التنيسى T.V.A. الذى انشغل بسلوك الدفاع عن الذات لاشباع حاجته للاستقرار وتحقيق الهدف • وكان عليه ان يتكيف مع البيئة عن طريق الاختيار المشترك للعناصر الخارجية المهدده ، وعلى البيئة ايضا ان تتكيف مع احتياجات الـ T.V.A. وتوفر عملية التكيف المتبادل توازنا مؤقتا لان لها نتائج غير مقصودة للانساق • فالنمط السائد هو توتر وتكيف مع انساق مشغوله بفعل مستمر كى يتوافق احدها مع الآخر (١٥) •

ويذهب سيلزنيك الى أن حاجات المنظمة لا ينبغى اشباعها عن طريق الفعل الواعى للافراد ، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم • وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا تستطيع أشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا • ولذلك يعتمد تحليل سيلزنيك على العمليات اللاشخصيه التى تعمل المنظمات من خلالها ، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين ولكن سيلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماما حوافز المشتركين فيه ولكنه اشار

---

(١٥) Silverman, Mureacracy, N. York, p. 52.

الى ان هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمه • وقد انتقد سيلفرمان هذا الموقف ، لتفسير السلوك على ضوء حوافز الافراد ، اما حاجات المنظمة فهذه مسأله أخرى تماما • فلم يدرك سيلزنيك الصعاب الكامنة فى موقفه ، فقد اعترف بان مفهوم الحاجات الاساسيه فى التحليل التنظيمى يفتح باب الاعتراضات ، كتلك الاعتراضات التى ثارت ضد مفهوم الغريزه (١٦) •

واذا حللنا المنظمات فى ضوء حاجاتها ، فأننا لا نتناول اسباب الفعل المتميزه عن نتائجه كالسبب الاساسى للفعل – لا يمكن الا ان يكون أن حاجات النسق هى التى جعلته (ضروريا) • ان الطريقة التى اتبعها سيلزنيك توجه انتباهنا لمعنى الاحداث الامر الذى يبعدنا عن مشكلة الأصول وقد يتضح لنا معنى الافعال من نتائجها ، وهذه المسألة تختلف عن العوامل التى أوجدتها ، وعلى أى حال فان سيلفرمان يوافق سيلزنيك على ان الاسباب ليست هى النتائج ، ولكنه لا يوافقه على اننا نستطيع فهم معنى الفعل فى ضوء نتائجه (١٧) •

ولا شك ان تجانس مسألة الاسباب هى نقطة الضعف الرئيسية فى المدخل الوظيفى • فعند البحث عن اسباب الفعل يجب ان ننتبه الى حافز الفاعل وقد قلل التحليل الوظيفى من اهمية هذه المسألة على الرغم من فكرة الوظائف الكامنة عند ميرتون •

بارسونز : –

اهم اسهام لبارسونز هو محاولته تركيب نموذج لعمل كل اجزاء النسق الاجتماعى • وافكار بارسونز مركزيه لاى نظرية وظيفية فى التنظيمات •

ويتضمن مفهوم الوظيفة فكرة الصفات النسقية للمجتمع ولأجزائه المكونة بما فى ذلك المنظمات • ويريد ان يوضح بارسونز ، كيف ان شبكة من الانساق والانساق الفرعية المتشابكه تعمل ، وبذلك يشبع كل منها

---

(١٦) Ibid., pp. 52-53.

(١٧) Ibid, p. 53.

حاجات الاخرى ، وهكذا ادعى بارسونز بان حل مشكلة انتظام العام social order عند هوبز بأن جعل حوافز الافراد المشتته متكامله فى مجتمع متماسك ومنظم • أو اذا استخدمنا مصطلحاته : تكامل انساق الشخصيه والانساق الثقافيه فى النسق الاجتماعى • وقد جعل هذه الانساق منسقه ومتماسكه من خلال نسق القيمه المركزيه الذى يدعى بارسونز أنه موجود فى قاعدة اى مجتمع (١٨) •

وقد عرف نمط علاقات الدور ، وبذلك أتاح للفرد أن يضع توقعات مستقره عن سلوك الاخرين ، كما تساعد الاخرين على مواجهة هذه التوقعات ، وبالقيام بالتزامات الدور فى مقابل الحقوق المرتبطة بأدوارهم ، وبذلك تكون قادرين على توقع السلوك ، ويستمر المجتمع فى الوجود ولو أن اعضاءه يتغيرون(١٩) •

ويوضح بارسونز ان تعريف نسق القيمة مسأله أوليه ينبغى ان تتم قبل ان تحدد وظائف اجزاء النسق • فقبل ان تؤكد ان احدى العمليات وظيفة للمجتمع يدعى بارسونز ان من الضرورى اثبات ان قيم المجتمع تجعل المعايير التى تعتمد عليها هذه العملية معايير شرعية • وبالمثل فان المنظمات هى انساق مثل المجتمعات تماما •

ولذلك ينبغى الاهتمام بتعريف قيمها أو اهدافها • ويعرف بارسونز المنظمة بأنها نسق اجتماعى منظم لتحقيق نمط معين من الاهداف • وينظر بارسونز الى المجتمعات على انها انساق ، وقد ساعده على ذلك ان المجتمعات لها كثير من مميزات الانساق الاجتماعية بطريقة واضحة • أما المنظمات فهى تختلف عن المجتمعات لان لها أهدافا واضحة نسبيا • فالمنظمة لها لوحة تنظيمية توضح التسلسل أما المجتمع فليس له مثل هذه اللوحه • ويمكن

---

(١٨) Lands berger, H. «Parsons theory of organizations, in Black, M. (ed). The Social theories of talcot parsons, Englewood chiffs, N. J. 1961.

(١٩) Parsons, T. structure and process in Modern Societies Glencoe, 111, 1960.

ملاحظة الخدمات التى تقدمها المنظمة للانساق الاخرى ، ومن ثم نستطيع وصف مميزات النسق المفتوح من وصفات مميزات المجتمع • واخيرا تظهر مشاكل التكيف والتكامل والنظام العام بصورة اوضح عما هو الحال فى المجتمع ، كما وتحل بطريقة اكثر وعيا (٢٠) •

بعد تعريف حدود النسق بدأ بارسونز فى معالجة المشاكل الباقية التى يهتم بها الوظيفيون وهى علاقة الآنساق الفرعية بالنسق ، وتكامل النسق مع الانساق الاخرى •

ومن اجل تفسير تكامل الافراد والجماعات فى المنظمة رجع بارسونز الى نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس فى هدف المنظمة وهو يحدد الادوار بطريقة تناسبه للتوقعات التى يأتى بها أعضاء المنظمة • فهذه التوقعات تشتق من عمليات التنشئة واستيعاب المعايير (٢١) •

ويرتبط أداء الدور الناجح بالاشباع النفسى (الموافقة • التقدير • الامن) وبالاشباع الوسيلى (اى توفير وسائل لانجاح الاهداف العامة التى يضعها نسق القيمة المركزية ، وهذه الاشباعات الوسيلية توفرها البواعث التى تتمثل فى المكافآت المادية وغير المادية التى تدفع الأفراد الى أداء ادوارهم التنظيمية (٢٢) •

كان بارسونز مهتما بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعى ونسق الشخصية ونسق الثقافة ، كما كان مهتما بالروابط القائمة بين نسق اجتماعى وآخر • وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التى لا يمكن اشباعها الا عن طريق المجتمع والتى ينبغى اشباعها كى تستمر المنظمة فى الوجود • وتتكون شروط الاستمرار فى الوجود من القدرة على التكيف ، وتحقيق الاهداف ، وجعل الاجزاء المكونة متكاملة ،

---

(٢٠) Silverman, op. cit., pp. 54-55.

(٢١) Ibid., p. 55.

(٢٢) Ibid., pp. 55-56.

الى جانب دعم النمط (اى دعم نسق القيمة السائده وانماط التفاعل التى تجددها) • ويرتبط العاملان الاولان بفاعلية المنظمة آما الاخران فيرتبطان باستقرار المنظمة وثباتها (٢٣) •

ثم يتناول بارسونز الوسائل التى تستخدمها المنظمة فى اشباع هذه الحاجات •

وتكتسب المنظمة الثبات والاستقرار فى البيئة عن طريق عمليات التكيف (بان تحصل على مدخلات مثل الارض والعمل ورأس المال) وعمليات (يستخدم حوافز الافراد لخدمة أهداف المنظمة) وفى مقابل ذلك فان استقرار المنظمة وتحقيق هدفها يسهم فى استقرار المجتمع الكبير وتحقيق هدفه • وهكذا فهناك تبادل بين المستويات العليا والدنيا للانساق • فما هو هدف بالنسبة للمنظمة يعتبر وظيفة بالنسبة للنسق الاعلى وهكذا •

اتهم بارسونز الوظيفيين انهم لم يأخذوا التغير والصراع فى حسابهم عند تقديم تفسيراتهم • ويرى سيلفرمان ان هذا الاتهام ظالم • فالوظيفيون ــ فى الواقع ــ اهتموا بالتغير والصراع عند تفسير استمرار الانساق الاجتماعية فى الوجود ، ولكنهم اعتبروها مسائل ثانوية • لذلك ميز بارسونز بين تحليل التوازن عن تحليل التغير البنائى • ويرى بارسونز ان التغير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها • ويعتبر الاول تغيرا خارجيا ويحدث لان البيئة تتغير ، وان المنظمة ينبغى أن تتكيف مع هذا التغير أما التغير الآخر فهو تغير داخلى ، ينشأ عن التوترات التى تحدث داخل المنظمة • والتوتر كما يشير بارسونز ينشأ عن ميل الى عدم التوازن فى التعادل بين الطاقة والانتاج بين وحدتين أو اكثر من وحدات النسق (٢٤) •

وينشأ التغير عندما يبذل عناية كبرى بالكفاية (التكيف وتحقيق

---

(٢٣) Ibid, p. 56.

(٢٤) Parsons, T. «Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations» op. cit., pp. 63-83, 224-239

تهدف) أو الاستقرار (التكامل والكمون) ويرجع مصدر أى عدم استقرار وكما اشار بارسونز ان بؤرة التغير الحاسمة ترجع الى عدم استقرار نسق القيمة المركزى ، الذى يعبر عن العواطف الأخلاقية وتوقعات المجتمع المعيارية ، كما يحدد هدف المنظمة ، وهو مصدر ممارسة السلطة الشرعية بداخل المنظمة •

وتتمثل استجابة المنظمة للتوترات الداخلية أو الخارجية فى ان تتكيف وتتوافق فى اتجاه ونمط جديد من الاستقرار أو ترتيب جديد لزيادة الفاعلية الى اقصى حد ممكن •

ويرى سيلفرمان أن مسلمة التوازن الدينامى هى حجر الاساس المنطقى فى التحليل الوظيفى • فاذا وافقنا على ان الانساق تقوم بالفعل ، فليس من الواضح ان تكون الاستجابة دائما هى التكيف مع عومل التغير الخارجية أو الداخلية • فاذا ادركنا وجود صراعات المصالح فان مجموعة التوقعات السائده داخل المنظمة قد تكون متعارضة ، واى تغير فيها لا يسهم بالضرورة فى استقرار النسق • ومعنى هذا أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض وليس عن طريق اقامة انماط محدده من الانحراف •

ان معالجة بارسونز لمسائل التغير والصراع معالجة غير مرضية وقد نشأ هذا الامر من اتجاهه كوظيفى كما يشير سيلفرمان • فقد عالج نتائج الفعل بدلا من دراسة مصادره ، وقد اهتم بوظائف الصراع بدلا من اسبابه • ويتضح ذلك من رأيه فى العلاقة بين المنظمات والمجتمع فهو يرى ان المنظمة نسق مفتوح جزئيا ، ويعامله كما يعامل البيئة كمجموعة من المعطيات ، ثم يوضح طريقة توافق الاول مع مطالب الاخر • ولم يقدم لنا اى تفسير فى ان تنظيمات معينه تنشأ فى أوقات محدده وفى مواقف معينه • ولم يوضح لنا السبب فى ان بعض التنظيمات يجب ان يكون لها هدف يناسب نسق القيمة السائد فى المجتمع (٢٥) •

---

(٢٥) Silverman, op. cit.,

وقد يدافع المرء عن الصوره التخطيطيه عند بارسونز على اساس انها توفر قاعدة اساسية لتحليل تعقيدات العالم الواقعى ٠

نظرية النسق المفتوح عند كاتز وكاهن :

يمثل كاتز Katz وكاهن Kahn اتجاها فى علم الاجتماع الامريكى يبتعد عن المنظور السيكولوجى الذى يتبناه باحثو مصانع هاو تورن ، ويبتعد ايضا عن مفهوم النسق كما يفهمه اصحاب الاتجاه الوظيفى ٠ وقد بدأ الباحثات بالاشاره الى المزايا الكامنة فى نظرية النسق من أجل فهم طريقة تأثير الابنيه التنظيمية فى السلوك (٦) ٠

وقد هاجما مدخل العلاقات الانسانية ، كما اشارا بامتنان الى اتجاه النسق الاجتماعى الفنى الذى يتمثل فى كتابات تريست Trist ورايس Rice وأوضحا ان نظرية النسق المغلق فشلت فى فهم عمليات التغذية المعادة (المرتده) وضروريتها للبقاء (٢٧) ٠

ويدعى كاتز وكاهن ان منظور النسق المفتوح يوضح طريقة تحقيق المنظمة للاستقرار بفضل المدخلات التى تحصل عليها من البيئة فى شكل سلع وخدمات ٠ ويوضحان أن الحافزية الانسانية هى الطاقة الاضافية التى بدونها لا يستطيع ان يعمل اى نسق اجتماعى كما يوضحان الوظائف التى تؤديها المنظمة من اجل الانساق الأخرى ٠ أما أنماط المنظمات فى رأيهما فهى وظائف الدعم والتكيف والادارية والسياسية (٢٨) ٠

ويحدد كاتز وكاهين مميزات الانساق المفتوحه بطريقة تشير الى قبولهما الكامل للمماثلة البيولوجية ـ ولكنهما واعيان تماما بالاختلافات القائمة بين المنظمة والكائن الحى ٠ تختلف المنظمات عن الكائنات الحيه ، فليس لها حدود

---

(٢٦) Katz D and Mann. R. The Social psychology of organizations, N. Y. 1966.

(٢٧) Ibid.

(٢٨) Ibid.

واضحة ، ولذلك فهى اكثر انفتاحا • وقد تكون العلاقات بين اجزائها اكثر مرونة ، ولذلك تسمح بقدر اكبر من التغاير فى السلوك ، وأخيرا لا تولد الانساق الاجتماعية وانما تتكون اجتماعيا (٢٩) •

ويذهب كاتز وكاهن الى انه اذا كانت المنظمات تختلف عن الانساق البيولوجيه فهذا ليس معناه اسقاط الماثله البيولوجيه ، بل ينبغى ان نأخذ فى حسابنا ان هناك طرقا محدده لاسباع حاجات النسق اكثر أهمية فى المنظمات منها فى الكائنات الحيه • ولان الانساق الاجتماعية ليست كائنات حيه فان نسق الدعم اكثر اهمية لان المنظمات تتطلب انواعا مختلفة من ميكانزمات الضبط كى تجعل اجزاءها المكونه معـا وتعمـل بطـريقة الاعتمـاد المتبادل المطلوبة ، (٣٠) •

ويواجه هذا النوع من التحليل مشكلة التكامل كما يوضح لنا سيلفرمان Silverman لان المنظمات اذا كانت تتكون من أفراد لهم حوافزهم ولا تتكون من خلايا ، فلا تستطيع استبعاد امكان قيام الصراعات بين المصالح داخل المنظمات • ولكنهما حلا هذه المشكلة بطريقة تبدو انها تمثل تهديدا خطيرا للمماثله البيولوجيه ، فهذا الحل مستمد من فكرة بارسونز ، عن نسق القيمة المركزية • فهما يشيران الى ان المعايير هى احد مكونات الادوار ، ولا يلعب العامل دوره فحسب ـ فى سلسلة الانشطة ذات الاعتماد المتبادل بل وأيضا يقبل المعايير التى تحكم اداء هذه الادوار • وهكذا يصبح اعضاء المنظمة متكاملين بقبولهم لقيمة النسق ، التى تعكس بدورها قيم المجتمع الاكبر • وهذا الحل فى رأى سيلفرمان يصف كل المنظمات ، ويتضمن افتراضات قبلية غير شرعية كما انه يلاحظ ان كاتز وكاهن أخذا مثالهما الخاص بقبول قيم المنظمة من اتجاهات اعضاء المنظمات التطوعية وليس من اعضاء المنظمات الاقتصادية • وقد تركزت دراساتهما على ذلك النمط بين المنظمات حيث من غير المتوقع قيام صراع المصالح والقيم • وما يهدم تفسير التكامل عندهما

---

(٢٩) Ibid.

(٣٠) Ibid.

افتراضهما ان وجود معايير رسمية عن اداء الدور معناه ان العامل يتواؤم معها بالضرورة • ولكن ـ كما يوضح سيلفرمان ـ ان معيار العامل عن العمل المرضى قد يكون مختلفا عن معيار الاداره ، وعلى اى حال ينبغى أن ناخذ الامثال لبناء المنظمة السائد على انه مسالة تثير الجدل وليس على اساس أنه مسألة مسلم بها •

الفين جولدنر :

استعان جولدنر بمفاهيم فيبر فى البيروقراطية ووظائفها عند دراسة المنظمات الصناعية الحديثه • فقد درس منجما للجبس دراسة دقيقة ، ووصف الاثار الناجمة عن ادخال التنظيم البيروقراطى فى الشركة الذى وجد كل المعارضه • فقد كان النظام الادارى السابق قائما على نمط التساهل • فقد كانت الادارة تتجاهل تنفيذ الاوامر ، أو انها تتساهل فى تنفيذها • فهى لا تراقب العمال دائما ، واذا اخطأ أحدهم تعطيه فرصة اخرى أى انهـا لا تعاقبه • وبذلك ساد الشركة جو من الاسترخاء ، الامر الذى جعل اتجاه العمال طيبا نحو الشركة (٣١) •

ثم جاء مدير جديد ، يريد تنفيذ الاوامر ، وجعل بناء السلطة يعمل بفاعلية ، اى ان هناك تنظيما رشيدا قانونيا يعمل بفاعلية ، الامر الذى أدى الى انخفاض الروح المعنوية ، ونشأ صراع متزايد بين الاداره والعمال ، بما فى ذلك اضراب عنيف للغاية •

وعند تحليل جولدنر لهذا الموقف استطاع التمييز بين ثلاثة انماط من السلوك البيروقراطى ، لكل منها قيمه وصراعاته •

البيروقراطيه الكاذبة :

هناك مصدر خارج الجماعة يفرض التعليمات عليها ، يتمثل فى شركة

---

(٣١) Gouldner, Alvin, : patterns of Industrial Bureacuracy, New York, 1954.

التأمين التى قضت بمنع التدخين فى المصنع ، ولكن الرؤساء والمرؤسين على السواء لم يتقيدوا بتنفيذ هذه التعليمات ، لانهم اعتبروها غير شرعية ، وكل من ينتهك الاوامر يرتفع مركزه الاجتماعى داخل الجماعة • غير انه اذا حضر مفتش شركة التأمين فالجميع يمتنعون عن التدخين • وهذه البيروقراطية الكاذبة تتفق مع التصور العام لادارة الاجراءات البيروقراطية العقيمة البعيدة عن الواقــع •

البيروقراطية النيابية :

وقد استعان جولدنر بمفهوم البيروقراطيه القائمة على الخبرة عند فيبر ، فالخبراء يضعون القواعد والتعليمات ، كما ان اعضاء المنظمة يقبلون سلطة هؤلاء الخبراء ويترتب على ذلك ان الرؤساء والمرؤسين يساندون القواعد والتعليمات لانها تتفق مع قيمهم ، ويمنحون المركز الاجتماعى للذين يتواءمون معها • ومثال ذلك ان كلا من الاداره والعمال يضغطون لوضع برنامج يكفل لهم الامن والسلامة داخل المصنع • وفى هذا الموقف يصدر الرؤساء الاوامر ، ويطيعها مرؤسوهم ، وقــد ينشأ بعض التوتر بين الفئتين ولكن مع قدر قليل من الصراع الواضح • ومادامت القيم مشتركه بين الجماعتين ، فان الانحرافات لا تحدث الا بالاهمال المتعمد أو بسبب الجهل ، وهذا النمط من سلوك البيروقراطية النيابية قريب للغاية من الصور المثالية للتنظيم التى يدافع عنها تيلور حيث لا تقوم السلطة على الوضع أو الوظيفة بل على المعرفة والخبرة المقبولة •

البيروقراطية العقابية :

تنشأ القواعد استجابة لضغط الاداره أو العمال كمحاولة لاجبار الطرف الاخر على الامتثال • ويؤكد هذا النمط من البيروقراطية عناصر السلطة ولو ان جولدنر يشير الى احتمال وجود صراع القوة ، لان العمال قد يفرضون على الادارة بعض القواعد المتعلقة بالعمل الاضافى مثلا •

وتعتبر القواعد شرعية فى نظر الرؤساء أو المرؤسين ، اذا كان التواؤم معها يسفر عن اكتشاف المنزلة الاجتماعية ، الامر الذى يتضمن انخفاض

المنزلة الاجتماعية للطرف الاخر وأما الانحراف عن القواعد فهو عصيان ارادى ، ولذلك فان هذا الموقف يستلزم كثيرا من الصراع والتوتر ٠

وظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية : ـ

تعتمد الجهود البيروقراطية فى خلق روتين بيروقراطى ثابت ، على النتائج الواقعية الناشئة عن القواعد والتعليمات البيروقراطية أى على :

(أ) وظيفة الشرح أو التفسير : وكانت الحاجة لهذا النوع من القواعد فى المصنع القائم على سطح الارض اكثر منها فى المنجم ، وذلك لتحديد التزامات العمال ٠ ولم يكن للجماعات غير الرسمية للعمال الدافع أو القوة لوضح وتوجيه مسئوليات العمل ٠

(ب) وظيفة التخفى : عندما قاوم العمال ورؤساؤهم شرعية سلطة المدير الجديد ، ساعدته القواعد البيروقراطية على الادعاء بأنه لا يغير شيئا ، ولكن المكتب الرئيسى للشركه هو الذى يحدث كل التغير ٠

(جـ) وظيفة جهاز الضبط من بعد : هـذه القواعد التى يصدرها المكتب الرئيسى للشركة ساعدت المدير الجديد على تجنب مقاومة العمال القدامى ٠

(د) وظيفة الانحراف : تلاحظ هذه الوظيفة فى عملية اعلان « ممنوع التدخين » الذى يتجاهله العمال باستمرار ٠

(هـ) وظيفة استمرار الجمود أو البلاده : تتضح هذه الوظيفة عند ملاحظة تفاعل العمال مع المشرفين ٠ فكلما حاول المشرف تنفيذ تعليمات الغياب ترك عمال المنجم ما يقومون به من اعمال ٠ وكلما كان تنفيذ التعليمات يتم بواسطة الاشراف الدقيق ، خرج العمال على هذه القواعد وتزداد مقاومتهم وعداؤهم بان يبذلوا فى العمل أقل جهد يستطيعونه ٠

ويشير Pugh الى بعض المسائل : ان انماط السلوك التى تميل لأنماط

البيروقراطية الثلاثة قد توجد بدرجات مختلفة فى المنظمة الواحدة • غير ان البيروقراطية العقابية تستخدم فى اغلب الاحيان ، وتوجد تنظيما يتسم بالكفاءه ، ويعمل بالتوائم مع القواعد والاجراءات الرشيدة وتستخدم قواعد عامه لاشخصية ، تقلل التوترات بين الاشخاص الذين يتسمون بالكفاية وتقوى استخدام القواعد البيروقراطيه اللاشخصيه•وهذه هى قوة البيروقراطية كما اوضحها فيبر •

ولكن جولدنر يؤكد ان هناك نتائج غير متوقعه لوظيفة البيروقراطية لم يأخذها فيبر فى حسابه • فالقواعد العامة اللاشخصية توضح ما هو غير مسموح ، وبذلك تزيد من معرفة الناس بالحد الادنى من السلوك المقبول الذى يصبح السلوك المعيارى وهذا يقلل من الكفاية • وفى البيروقراطية العقابية يهتم المدير بالشدة المتزايده للاشراف الدقيق ليتأكد من أن الاوامر تنفذ فعلا ، ويترتب على ذلك اهتمام متزايد بالسلطة وتوتر اكبر بين الاشخاص •

وينتج عن ذلك الاستمرار فى اصدار القواعد الرسمية اللاشخصية لعلاج الصراعات ، ومن ثم تبدأ دورة جديدة • ومعنى هذا ان النتائج المتوقعه على السواء تقوى من السلوك البيروقراطى فالنسق غير ثابت أو غير مستقر لا ينجز أهدافه الا على حساب كثير من التوتر والصراع بين الاشخاص • فالقواعد لها آثار ايجابيه وأخرى سلبية ونتائج متوقعه وأخرى غير متوقعه (٣٢) •

اما الهدف الثانى للقواعد البيروقراطيه فهو التغلب على أثر الاشراف الوثيق التى تجعل الاختلافات فى الدقه مرئيه وواضحة للغايه ولذلك قد تنتهك معايير المساواة • ولذلك تعتبر القواعد ماديه للأوامر المباشره بتقديم تقرير للالتزامات الخاصة بوظيفة الشرح أو التفسير • وعلى اى حال قد تقوم الجماعة غير الرسمية بهذه الوظيفة وبذلك تؤدى الى صراع غير متوقع •

---

(٣٢) Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, N. York. pp. 410-413.

كما ان القواعد البيروقراطية تفضل الطريق اللاشخصى فى استخدام السلطة (وظيفة التخفى) ، كما انهاتساعد الضبط لكى يتم عن بعد (وظيفة الضبط عن بعد) ، ولكن المسافة قد تكون كبيرة للغاية وتؤدى الى موقف سلطة « كاذب » ، ولكنها تحدد المعايير الدنيا التى تتيح للافراد العمل على مستويات دنيا من الالتزام (وظيفة استمرار الجمود) ويتضح من ذلك ان الوظائف الفنيه للبيروقراطيه تنشأ عن الاحتمالات المختلفة لعمل القواعد (٢٢) ٠

---

(٢٢) أنظر : د٠ محمد عبد الله أبو على ، مدارس اجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨ ، ص ٢١٨ ، ٢١٩ ٠

المراجع

1. Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations, Admin, Sci, Q. Vol. 1. 1965.

2. Merton, R.; Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure, Glencoe, 1957.

3. Crozier, M; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.

4. Etzioni, A. ; A comparitive Analysis of complex organizations, New York, 1961.

5. Merton, R. : et. al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.

6. Selznick, p. «An Approach to a theory of Bureaucracy, Amer Social, Rev, Vol. 8, 1943.

7. Foundations of the theory of organizations, Amer social, Rev. Vol. 13. 1948.

7. Silverman, Bureaucracy, N. York.

8. Landsterger, H. parsons, theory of organization, in, Black, M. (ed). The social theories of Talcot parsons, Engle wood cliffs, 1961.

9. Parsons, T. Structure and process in Modern societies, Glencoe, III, 1960.

10. Katz and Kahn, R., The social psychology of organizations, New York, 1966.

11. Gouldner, Alvin, patterns of Industrial Bureaucracy, New York, 1954.

12. Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, New York.

الفصل الثامن

المبادىء الأساسية للاشراف

Basic Principles of Supervision

الاشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية فى أداء العمل • ويتحقق الاشراف على أكمل وجه فى جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع • وقد يكون الاشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج الى استخدام مبادىء العلاقات الانسانية التى ثبتت صحتها مع معظم الناس فى أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية •

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التى نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائما فى الاعتبار عند تنمية علاقات العمل •• ورغم معرفة السمات الخاصة للافراد الا أن هناك مبادىء عامة معينة يستخدمها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس • ويحتوى كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التى يجب فهمها لتقيم المبدأ الارشادى ، وفيما يلى عرض لهذه المبادىء مع مناقشة لكل منها • وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها فى غاية الأهمية •

المبدأ الأول :

يجب أن يفهم الناس بوضوح ما هو المتوقع منهم :

عندما يبدأ شخص مستجد العمل فانه فى العادة يتشوق لمعرفة الهيئة

(*) ترجمة دكتور عبد الهادى الجوهرى عن كتاب المشرف الناجح ، لمؤلفه وليم فاندرسال •

التى يدخلها والعمل المفروض القيام به ، أى ما ستكون وظيفته المحددة ٠ وينتهز المشرف المجرب هذا الاهتمام المبدئى ٠ فهو يعرف أنه اذا فشل فى تحقية بداية طيبة للموظف المستجد فانه قد يستغرق مدة أطول ويحتاج الى عمل أشق لانجاز ذلك فيما بعد ٠ وهو يعلم أيضا أن موظفه قد لا يحمل نفس الشوق والاستجابة للتعلم كما هو فى البداية ٠ وعلى أية حال فان أى موظف مستجد يجب أن يعرف الآتى بعد أن يبدأ العمل مباشرة :

١ ـ ما تمثله الهيئة ، وكيفية التنظيم فيها ، وطريقة التشغيل ، ونوع العمل فيها وشىء عن تاريخها وأسلوب الترقية ، الذى تستخدمه مع العاملين فيها ٠

وتعتبر معرفة هذه الأفكار تدريبا أساسيا فى عملية البيع ٠ والغرض هنا هو أقناع الموظف المستجد أنه قد التحق بأحسن هيئة ممكنة وأنها تضم أفضل الناس ، وأنه يقوم بأهم عمل بأعلى درجة من الاستنارة والكفاية ٠ ويحب الناس الاحساس بأن هيئتهم هيئة ممتازة ويبذل الموظفون جهدهم فى شىء هام ٠ والزهو بالهيئة قوة حافزة عند الكثير من الناس ، فان الأيمان بأهمية عمل الهيئة يمنح دورهم فيها نوعا من الامتياز ٠

٢ ـ طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين ٠ ونوع السلطة التى سيمارسها اذا كانت ثمة سلطات ، وكذلك المسئول عن الاشراف عليه ٠

وغالبا ما يكون هناك نوع من عدم الوضوح فى هذه المجموعة من البنود لسنوات كثيرة ٠ ويجب أن يستعرض الموظف الجديد هذه البنود بين الحين والآخر حتى تتحقق البداية الصحيحة ٠ وبهذه الطريقة يعتمد كل شىء يقوم به الموظف بعد ذلك على معرفته لرئيسه وعلى فهمه الواضح لعمله وصلته بالأعمال المرتبطة به ٠

٣ ـ مكان الحصول على المواد والتموين والعتاد التى قد يحتاجها ٠ وموقع مكان عمله وقواعد العمل فى الهيئة ٠ وهذه القواعد تشمل موعد صرف المرتبات وبداية العمل ونهايته ، ووقت الراحة المخصص لتعاطى القهوة ، وفترة الغذاء والاجازات وغيرها من القواعد الخاصة بالهيئة على وجه التحديد ٠

قد لا تحتاج هذه الأشياء الى بيان ٠ ومع ذلك فهى هامة ويجب أن نهتم بها ٠ وقد لا يحتاج المشرف فى هذا الصدد الى شرحها شخصيا ولكن من الممكن أن يقوم بعض موظفيه بذلك ٠

٤ ـ كيفية قياس الكم فى عمله ٠

٥ ـ معايير الجودة فى عمله ٠

ويحتاج البندان الرابع والخامس الى التفكير الدقيق ٠ فمن غير المشجع فى الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة فى عمله ليس على ما يرام ٠ ومن غير المشجع أيضا أن يعلم الموظف بعد الأوان أن انتاجه على غير ما يتوقع المشرف وأن الكم والكيف يجب أن يفهما مقدما ٠ واذا لم يتم ذلك فقد يثور جدل حولهما حين يكتشف الموظف أنه لا يوافق المشرف فى أحديهما أو كليهما ٠

وهناك أشياء أخرى يجب أن يتأكد المشرف من معرفة رجاله لها ٠: فمثلا فى بعض مصالح الحكومة وفى بعض الصناعات يجب أن يعرف الموظف المستجد قواعد الأمن اذا كان عمله يتضمن موادا أو نشاطا سريا ، وتحتاج هذه الأشياء على أية حال الى مناقشة بين المشرف والموظف المستجد ٠ ومن الأفضل أن تكون هذه المناقشة مخططة بأسلوب منهجى ٠ واذا لم تكن كذلك يحتمل أن ينسى الموظف بعض الأشياء أو يتغاضى عنها ٠ ولن يكون هذا خطأ الموظف المستجد ٠

ويجب أن يكون أغلب ما يحتاجه الموظف المستجد من هذه المعلومات فى شكل مكتوب ، وكثير من المصالح الحكومية ، وليس كلها ، عندها هذه

المعلومات مكتوبة ، ونفس الشيء متبع فى بعض المصانع والشركات وتتضمن هذه المعلومات ما يلى :

- خريطة المنظمة •
- أهداف المنظمة وسياسة التشغيل بها •
- تاريخ المصلحة •
- أسلوب الترقيات التى تستخدمه المصلحة •
- قواعد العمل المكتبى العامة لكل العاملين •
- توصيف الوظائف على حدة وشرحها •
- مستويات الأداء من حيث الكم والكيف •
- موجز عن التدريب الخاص بكل وظيفة •

ويستطيع المشرف اذا ما كان مدعما قبل هذه المجموعة من المواد والمعارف القيام بعمل أفضل وأكمل عما لو حاول تذكرها كلها • والهيئات التى تعرف أن الموظفين أهم رصيد لها تعد هذه البيانات وتوفرها وبعض الهيئات تكتب البنود الثلاثة الأخيرة ذات طابع فردى •

المبدأ الثانى :

يجب أن يتوفر الارشاد للموظفين فى اداء عملهم •

والارشاد كلمة عامة • وبتميز أدق فانها تشمل الأشياء الآتية :

١ - المعلومات الجارية :

من غير المتوقع أن يعمل الانسان فى جهل بما حوله - فكل موظف يرغب فى معرفة ما يدور حوله مما قد يؤثر على عمله • والأمر متروك للمشرف فى تقدير التطورات الجديدة والأشياء التى توشك أن تحدث • والأشياء التى حدثت بالفعل ونقلها كاملة وفورا لكل أفراد مجموعته ، ويمكنه القيام بهذا فى الاجتماعات أو مؤتمرات الهيئة أى مع كل موظفيه فى نفس الوقت ، فاذا قام بهذا العمل مع كل من موظفيه على حدة فانه سيستغرق وقتا أطول •

والمصادفات متشابكه ككرمة العنب . وغالبا ما يكون الاستماع الى المعلومات التى تنقصها الصحة كليا أو جزئيا مؤديا للمتاعب وحتى المصائب . وكرمة العنب تعمق جذورها فى الممارسة السيئة للاشراف وتزدهر الى أعلى درجة حين يهمل المشرفون فى مسايرة رجالهم لأحدث المعلومات .

٢ ـ معلومات التخصص :

بالاضافة الى معرفة التطورات ، يحتاج الموظفون الى دراسة أحدث وأفضل المعلومات الفنية أو الخاصة التى تتصل بعملهم . ذلك لآن أحدث النظريات والمبادىء والمواد والمعرفة التى تتعلق بفـروع تخصصهم المعينة هامة لأى عامل . وقد يبدو هذا على درجة كبيرة من التعميم بالنسبة لكل نوع من العمل . فمن الممكن للعمال غير المهرة أن يستمروا دون الحاجة الى هذه المعلومات لكن الجروف الأحسن والطريقة الأفضل فى حفر خندق ، والمكنة الأحسن أو الآلة الأفضل فى تنظيف الارضيات والادوات الاحسن لتحريك الأشياء الثقيلة ومعرفة الاسلوب الأفضل فى أى عمل ، كل هذه الاشياء تساعد فى تحسين انتاجية الناس وتنمى اهتمامهم بالعمل ، ومن الواضح فى الميادين المهنية أن قاطع الأخشاب أو المهندس أو عالم الطبيعة أو الطبيب أو المحامى أو رجل الاقتصاد أو أى متخصص فى أى ميدان لا يستطيع أن يتطور دون دراسة المعلومات الجديدة فى ميدانه . وقد يكون صحيحا أن المشرف لا يمكنه شخصيا تزويدهم بكل هذه المعرفة ، ومن الأفضل فى الواقع الا يحاول ذلك . لكنه مسئول عن التأكيد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة فى التوصل اليها . ومسئول كذلك عن دراسة رجاله ليتأكد من نقاط القوة ومواطن الضعف فى كل منهم . وكذلك فان المشرف مسئول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها . وسنناقش النقطة الأخيرة باستفاضة فى المبدأ السادس .

٣ ـ المعلومات الخاصة بالاساليب :

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل ، ومن الأفضل ان يجعل المشرف الذكى من نفسه مرجعا لكل وظيفة فى وحدته ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لانجاز عمله الخاص أن الطرق أو

الأساليب تختلف عن المعرفة الخاصة بالعمل مع أنهما قد يتداخلان • ولكن غالبا ما توجد أساليب لا تتصل بالمعرفة الخاصة الضرورية لأداء عمل معين. فمثلا لا يعرف كثير من المتخصصين دائما أشياء مثل الآتية : ـ

(أ) كيفية الاستماع •

(ب) أسلوب الكلام •

(جـ) كيفية الكتابة •

(د) أسلوب القراءة •

(هـ) كيفية تنظيم العمل •

(و) أسلوب جدولة النشاط •

(ل) كيفية ادارة اجتماع

وهناك أساليب عديدة من الممكن أن نسجلها لكل عمل معين • وهناك بعض البنود مثل البنود الستة التى سبق ذكرها وهى بنود مشتركة بين كثير من الوظائف والمهم أن المشرف يحتاج أن يكون يقظا الى ضرورة مساعدة رجاله فى استخدام أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة • ولا ينبغى أن يراقب هذه الأساليب الأفضل فحسب لكنه يجب أن يعمل مع رجاله بطريقة منتظمة من أجل تطويرها •

٤ ـ تنمية الشخصية :

وهذا آخر بنود الارشاد وربما أصعبها فى التنفيذ • أن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور ، فلكل كائن بشرى نقاط ضعف ، ويعترف كل واحد تقريبا أنه ليس منزها عن الخطأ • ومع ذلك اذا أبرزت لفرد معين خطأ محددا فان ذلك يسبب لك المتاعب • وكثيرا ما ينكر الشخص التهمة فى حدة رغم أنه أحيانا يفاجئك بالاعتراف بها • وقد يكون الشخص كسولا ، أو بطيئا أو كثير الثرثرة ، أو متقلب الطباع ، أو حاد المزاج أو متسرعا فى اتخاذ القرارات أو ما شابه ذلك • والمشكلة دائما أنه لا يعترف بهذه الأشياء حتى لنفسه •• ومع ذلك فان كل انسان له حق المساعدة من مشرفه وخصوصا فى نقاط الضعف فى شخصيته •

أن المسرف المفكر يحرص على ان يتلقى كل من رجاله التشجيع المفيد بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ فى الشخصية يعوق التعبير الكامل عن القدرة • ولست أعرف صيغة ناجحة لتوفير هذا التشجيع أو الارشاد أو لطريقة تقبله • ويبدو أن النجاح يعتمد على (۱) اعتراف الشخص أن به خطأ (ب) منع الناس الكامل بخصوصة • (جـ) تنمية الرغبة الصادقة للتغلب عليه • (د) المساعدة البناءة والتشجيع على التخلص منه •

وكل واحدة من هذه النقاط هامة ـ وأصعب شىء فى تحقيقة عامة هو اعتراف الانسان بخطئه • أن الضغط على النقطة الأولى قد يجعل عـدم التشجيع كارثة حين ياتى الاعتراف فى النهاية ، ويؤدى عدم التشجيع الى صعوبة تنمية الرغبة للتغلب على الخطأ • وحين تتخذ هذه الخطوات يصبح تقديم المساعدة للتغلب على الخطأ سهلا يسيرا فى تقبله • ومن الممكن أن تشبه هذه الطريقة طريقة اخفاء اسم المخدرات ليجعلوا من المدمن غير مدمن • وليس هناك اعتراض الا أن الطريقة ناجحة فى اكثر الأحيان لا فى كلها • ومع ذلك فان الطريقة كما يصفها أصحابها تعتمد على الاقرار والاعتراف بالضعف • وبدونه ينعدم أى أمل فى التقدم ، ويستحق أسلوب التصحيح الدراسة الدقيقة وخاصة فى الحالات الأكثر صعوبة •

المبدأ الثالث

يجب تقدير العمل الجيد دائما :

يوافق كل مشرف محنك غالبا على أن هذا المبدأ سليم ـ ويخبرنا أن هذا التقدير يجب ان يكون علنيا بقـدر الامكان ـ ذلك أن الناس يحبون الاحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكثر حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم ويمدحونها • لكن قد يقول المشرفون فى صوت واحد تقريبا أن المبالغة فى هذا وممكنه ـ والخطأ فى أن الخوف من المبالغة كثيرا ما يمنع المشرفين من تقديم المديح مطلقا •

ومع ذلك فما زالت استطلاعات الرأى تشير بوضوح قاطع الى آن الناس يعتبرون تقدير العمل الجيد لحدى سمات المشرفين الممتازين • وكذلك

فانهم يعتبرون عدم تقدير العمل الجيد سمة من سمات الاشراف السيىء. والسؤال الآن هو « ما هى أفضل الطرق لوضع هذا المبدأ فى موضع التنفيذ المؤثر المعقول » •

وفيما يلى بعض الطرق التى يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد الذى يقوم به كثير من رجاله وهذه الطرق مرتبة بنظام يبدأ بأبسطها وأسهلها : ـ

١ ـ قل له على الفور انه قد قام بعمل طيب • والأفضل القيام بهذا فى حضور الموظفين الآخرين •

٢ ـ اكتب اليه فورا وصراحة وتأكد أن نسخة من الخطاب قد أرفقت بالملف الخاص به (ففى الحكومة الفيدرالية وفى حكومات كثير من الولايات وكثير من الشركات والهيئات يحفظ ملف بشئون الأفراد لكل شخص فى الهيئة • وهذه الملفات من الممكن أن تكون ذات قيمة كبرى كحوافظ للأعمال والسجلات الخاصة بكل موظف يعمل فى الشركة أو المصلحة • وتضم هذه الملفات ، عامة وحتى بعد سنوات ، قليلا من خطابات المديح من النوع الذى نصفه هنا ، وأحيانا لا تضم خطابات مطلقا) •

وفى هذا الصدد دعنى أقول أن اخبار موظف أو الكتابة اليه لا يكلف شيئا • فهذه أدنى الأشياء تكلفة ، لكنها أكثر طرق التقدير بالعمل الجيد أهمية • وتحتوى البنود التالية وسائل أكثر تكلفة : ـ

٣ ـ امنحه شهادة امتياز من أى نمط تستخدمه الهيئة اذا كان بها شهادات •

٤ ـ امنحه مكافأة نقدية أو علاوة •

٥ ـ امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية •

٦ ـ امنحه زيادة فى المرتب •

٧ ـ رقه الى وظيفة أفضل يكون مؤهلا لها •

ويتضح من هذا أن وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز فى الأداء وفقا لسياسات الهيئة • ويمكن تطبيق البند السادس فى المصالح الاتحادية كنتيجة للقانون الجديد • فالموظفون يحققون زيادة فى المرتبات فى فترات منتظمة اذا كانت خدماتهم مرضية • ويمكن أن يمنح الزيادة للعمل فوق المتوسط بناء على توصية المشرف وبعد مرورها بلجنة أو اثنتين •
ويمكن منح مكافآت أخرى فى الخدمة الحكومية بالاضافة الى تلك التى سبق ذكرها وتطبيق نفس الشىء فى عديد من الشركات وغيرها من الهيئات •

لكن هذا كله يعتمد أساسا على رغبة المشرفين فى جعل مبدأ التقدير فعالا • وليس ضروريا أن يرتبط الاشراف الجيد بالكثرة فى عدد المكافآت ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة السهلة فى ابلاغ الناس أو الكتابة اليهم بخصوص انجاز أعمال ممتازة هى وسائل أساسية فى الاشراف •

المبدأ الرابع

ان العمل الهابط يستحق النقد البناء :

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير ، لكن يبدو صحيحا أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر ـ تقديرا مناسبا ـ وهذا ميدان نتفوق فيه جميعا • ويبدو ان النقد أسهل بكثير من المديح • وغالبا ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد • ومع ذلك فان أى انسان يستحق النقد على العمل الهابط الذى قام به والذى قام به والذى يعترف بهبوطه •

ويجب توجيه النقد على انفراد • ان النقد العلنى الذى يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه • ومع ذلك لا يكفى أن يكون النقد محصورا فى الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد رجاله • لكن يجب أن يكون النقد بناء •

وتوبيخ الموظف من أقوى الطرق فى أضعاف رضا الموظف بعمله

واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه ، وقد يريح التوبيخ العنيف مشاعر المشرف بخصوص خطأ وعمل هابط ، وقد يرضى ذلك نفسه ، لكنه قطعا لن يرفع من مستوى الانتاج فى وحدته . فالموظف الذى ينقد نقدا لاذعا أو يوبخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظا لشهور بسبب الحادثة ٠ وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنين ٠ ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بانجاز قدر أقل مما لو كان يحب الوظيفة ٠ وهنا توضح أستطلاعات الرأى بين موظفى الحكومة والعاملين فى الصناعة أن الموظفين لا يعتبرون المشرفين ببساطة أعلى منهم ، وصارمين بلا داع فى التعامل مع موظفيهم ٠ ان هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون باقصى طاقة ممكنه ــ وعندما يقومون بعمل هابط فان واجبه هو حثهم على القيام بعمل أفضل الا أن ينفث سخطه عليهم ٠ والمشكلة ليست من المسئول ولكن دائما كيف تطور مجهودات الموظفين ٠

المبدأ الخامس

يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لاظهار استعدادهم لقبول مسئوليات اكبر :

ستصبح كل وظيفة فى أى هيئة شاغرة أن آجلا أو عاجلا وسيكون على موظف جديد أن يشغلها ٠ وطريقة « هرش الرأس » أى الحيرة فى شغل وظيفة خلت بلا توقع هى طريقة سيئة ٠ فعلى العكس من ذلك تحاول أى مصلحة يقودها رجال أولو بصيرة أن تكون مستعدة لملء أى وظيفة او كل الوظائف حين تخلو ٠ ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على اظهار ما يمكنهم عمله ٠ وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة أو هرش الرأس ، ذلك لأن أفضل الموظفين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختيار ٠ والمشكلة الوحيدة هى اختيار أفضلهم تأهيلا ٠ وفى هذا الصدد نؤكد بالطبع أن الاقدمية وحدها ليست هى معيار الترقية ٠ بل على العكس من ذلك يجب ان يمنح الافضل تأهيلا فرصة الترقى بغض النظر عن السن ٠

ان اعداد الموظفين لوظائف ذات مسئوليات أكبر تحتاج الى حفظ السجلات ، فحين تتاح الفرصة للموظف لاظهار ما يمكنه القيام به فان المشرف الجيد يكتب فى الوقت المناسب مذكرة عن أداء الموظف الممتاز ويضمها الى

ملفه الخاص بشئون الأفراد · وتشمل هذه الفرص واجبات خاصة فى عمل اكثر صعوبة أو فى مواقع أو مكاتب أخرى · وتوفر رحلات المشرفين الميدانية أو الاجازات فرصا أخرى لكى يحمل الموظفون المسئولية · والأمر كله يتركز فى التخطيط فى تنمية الموظفين · فالموظف الذى يعمل باضطراد على تنمية ذاته من الممكن أن يزدهر حين يتمتع بالفرصة · ويجب على المشرف الجيد أن يشجع هذا الرجل وأن يلاحظه بعناية ·

واختبار الموظفين قبل أن تخلو الوظيفة تماما هو احدى الطرق لتحاشى شغل الوظيفة بشكل سىء · وليس هذا بالطبع ضمانا ايجابيا فالموظفون يتغيرون لكنه يساعد الى حد كبير فى الحد من عدد التنقلات أو الترقيات السيئة · ووضع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم فى الوظائف يعتبر من مظاهر ادارة غير حكيمة · والمشرف الذى يظن أنه يملك المقدرة التى لا تخطىء فى اختيار الموظفين الاكفاء قد يواجه ببعض المفاجآت ·

والى هذا الحد فان الرأى يمثل وجهة نظر الهيئة والمشرف · اما من وجهة نظر الموظفين أصحاب الشأن (وكلنا فى الهيئات أصحاب شأن) فان فرصة الترقى من الاشياء التى يعملون لها · فالطلاب حديثو التخرج من الكليات يؤيدون دائما معرفة نوع الترقى فى المصلحة وفرصهم الممكنة فيها · ولا فائدة من القول لهم « عندما كنت فى سنك كنت سعيدا لمجرد الحصول على عمل ، فهذا مجال الفرص » لأن الشاب الذى يخطط طريقة يجب أن يعرف المكان الذى سيشغله بعد خمس أو عشر سنوات ·

وعلاوة على ذلك فان الموظف الذى يقوم بأعباء وظيفة ما بنجاح يعرف مثل مشرفه ومصلحته أنه يستحق فرصة الترقية الى وظيفة ذات مسؤلية أكبر · فهو يريد ويستحق مسئولية أكثر ، ومرتبا أعلى ووضعا ارقى ·

والمشرف مطالب من وجهة نظر الهيئة والموظفين أن يستغل الفرصة أو يخلبها لترقى رجاله ودعني أذكر فى هذه الجملة الاعتراضية أن المشرف الذى يعرف تنمية رجاله من الممكن أن يجد ترقيته هو أسرع بكثير ·

المبدأ السادس :

يجب أن يشجع الموظفون على تنمية أنفسهم

شاع فى امريكا لعدة سنوات قبول الفكرة الخاطئة أن الشخص حين يتخرج من المدرسه يصبح « متعلما » وسواء تخرج الشخص من مدرسة متوسطة ، أو عليا أو من معهد أو من جامعة فان ذلك لايشكل كثيرا من الاختلاف الا فى الدرجة ، فشهادتك تصبح بمثابة جواز سفرك رغم أنه من المعروف أن دبلومات الكليات ستوصلك الى أماكن أكثر من دبلومات المدارس العليا وقد اصبحت هذه الدبلومات تعتبر شهادات – انفصال – انفصال من كل تعليم أعلى منها ·

وقد جعلت هذه الافكار روبرت بلاكلى يصف التعليم الامريكى على أنه نهائى فى طابعه · فهو يرى « أنك تعد متعلما اذا واصلت بلا توقف تعليم نفسك » · وقد قال هذه العبارة لاحد فصول التخرج فى احدى الكليات · ويوافق على هذه الفكرة بحماس المربون والعلماء ورجال الاعمال والقادة فى المجالات المهنية وكذلك المثقفون فى كل مكان .

ويمكن للشخص أن يتلقى تدريبا مكثفا فى عديد من الموضوعات لمدة ثمانى سنوات أو اثنى عشرة او ست عشرة سنة أو لسنوات أكثر من ذلك · والغرض من هذا عامة هو تعريف الشخص كيف يستخدم ملكاته العقلية لحل الانواع المختلفة من المشكلات ، ومعظم المشكلات التى يدرسها فى المدرسة اما مصطنعة أو مستعارة · وهى ليست بالضرورة واقعية وليست حتما مشكلاته الخاصة · وحين يترك المدرسة يبدأ الشخص مواجهة مشاكل متنوعة لم يدرسها ولم يناقشها فى المدرسة · وكلما كان الشخص اكثر تعليما كلما كان افضل تأهيلا لحل المشاكل الجديدة بنجاح · ويستعيد التعليم بالنسبة لغالبية الأمريكيين صور مبنى المدرسة وحجرات الدراسة · ويتحدث الناس عن التعليم كما لو كان سلعة يمكن الحصول عليها لو ذهبنا الى المكان الصحيح · وعلى حد قول بلا كى يساعدنا هذا النوع من التفكير على القول لبعضنا « لقد حصلت على تعليمى من يوينك » ومن أين حصلت على تعليمك

أن التعليم فى الواقع لا ينتهى أبدا قبل أن تنتهى حياتنا • وليس هناك ما يحل محله فاما أن نستمر فى التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نصاب بالركود • فليس ثمة طريق وسط •

ويستطيع الانسان تنمية عقله بوسائل عديدة : بالقراءة وبالمناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه وبالتعبير عن نفسه بالكتابة وبطرق أخرى والمشرف الحكيم هو الذى يحفز رجاله على الاستمرار فى شوقهم الى التعليم وللتعطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة • وحفز الناس يحتاج الى مهارة فائقة وتفكير • وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأقل مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون يجد فيما فشل فيه المدرسون المدربون والمجربون ــ وسيجد من ينجح منهم أنهم يعملون مع مجموعة من الناس سينفوقون ويبثون فى عملهم الخيال والبصيرة •

المبدأ السابع :

يجب أن يعمل الموظفون فى ظروف صحية آمنة :

وهذا المبدأ هو آخر المبادىء السبعة وهو غالبا ما يغفله المشرفون • ومن المتفق عليه أنه من مسئولية الاشراف حيثما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية • وهناك اعتراف أيضا بالمسئولية حيث يشترك الناس فى عمل بدنى ثقيل • وقلما نجد المشرفين على وعى باجراءات الآمن والسلامة الضرورية فى أى مكتب عمل عادى •

وفى أى مكتب كثير من الأخطار المحتملة فالمشى على أسلاك الكهرباء أو ادراج الدرسات المفتوحة فى أسفل الدواليب ، والوقوف أمام باب قد يفتح فجأة ، واصابة الذراعيين ، أو اليدين أو الساقين من حافة الأثاث أو عروق الخشب ، ومحاولة نقل اثاث ثقيل • أو الوقوع على الأرضيات المشمعة أو الوصلات الكهربائية التالفة كل هذه مواقف بسيطة من الممكن أن تؤدى الى حوادث خطيرة ، وهناك بالاضافة الى هذه الأشياء أخطار التهوية والاضاءة وغيرها من المشاكل فى مكان عمل مغلق مما يحتمل أن تكون ذات اهمية كبيرة

وتوجد مستويات فنية لكل هذه الأخطار يمكن الحصول عليها بسهولة من المجلس القومى للأمن الصناعى • وهناك مخاطر على الصحة أيضا • مثال ذلك الموظف صاحب الضمير الحى الذى يأتى الى المكتب وهو يقاسى من برد شديد معدى وهذه الأشياء أيضا تحتاج الى اهتمام المشرف • فليس هناك أحد يهتم بأخطار الأمن والصحة كما يجب • واذا لم يعط المشرفة اهتمامه لهذا الموضوع فمن غيره ؟

الفصل التاسع

بعض الأساليب فى الاشراف

لا تكتسب المهارة التى نواصل بها الاشراف الا بالممارسة : فأسلوب الاشراف وطريقة تطبيق مبادىء الاشراف يكونان فن الاشراف • وستناقش الآن قليلا من الأفكار التى قد تكون هامة بالنسبة لك كمشرف ، وليست هذه الأفكار مضمونة النجاح مع كل مشرف ولا فى كل موقف ، ومع ذلك فقد وجد المشرفون الأكفاء ذوو الخبرة أن هذه الأفكار ذات قيمة كبيرة •

١ ـ كيف تبدأ الاشراف :

بافتراض أنك جديد على وظيفة الاشراف فان أحدى الطرق للبداية هى أن تعلم كل ما تستطيعه عن رجالك • ويمكن اعتبار هذه الفكرة مبدأ للأشراف مثلما وردت فى بعض الكتب والكتيبات التى تعالج الموضوع •

واذا كان واجبك ارشاد رجالك والعمل معهم ، كان من البديهى أنك تحتاج الى معرفة الكثير عنهم حتى يمكنك القيام بعمل ناجح • فيجب عليك أن تعرف شيئا عن خلفيتهم ، وتعليمهم ، وفلسفتهم ، وعاداتهم ، واتجاههم نحو عملهم ، ومطامحهم • وكذلك شيئا عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا •••• وقد يبدو هذا امرا كبيرا ، ومن الواضح انك تستطيع معرفة كل شىء عن كل شخص تشرف عليه ـ لكنك يجب أن تعرف ما يساعدك على التأكد الى درجة معقولة من التصرف المحتمل لكل

ترجمة الدكتور عبد الهادى الجوهرى عن كتاب « المشرف الناجح » لمؤلفه وليم فاندرسال •

منهم فى موقف معين ، ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه ارشادك • وكيفية معرفة كل هذه الأشياء متروكة لك انت ــ والمشرف العاقل يعرف ما يبحث عنه ، ومتى يسأل أسئلة مباشرة ، ومتى يتحاشى الأسئلة ، ومتى يستمع • أما المشرف الفاشل هو الذى يتسرع فى الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة •

ومن الأفكار الهامة التى يجب أن تعيها وأنت تعمل مع رجالك أن كل شخص يختلف عن كل الأشخاص الآخرين • ويقول هذا الكلام كل منا للآخر ومع ذلك فنحن نميل بشدة الى تصنيف الناس الى أنماط تتميز بعنصر واحد من عناصر الشخصية • فنتحدث مثلا عن المنطوى والمنبسط عن الذكى ، وعن العادى ، عن الأمين وغير الأمين من الناس ، كما لو كان من الممكن تصنيف الناس عامة بهذه البساطة • ويميل كثير منا الى تصنيف الناس حسب نظراتهم • فمثلا لايمكننا أن نثق فى شخص يشبه رجل عصابات فى السينما أو التليفزيون • ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم على الناس من افعالهم ، ومن تفكيرهم ، ومن تصرفاتهم • ولا يجب أن نصدر حكمنا عليهم مسبقا طبقا لمعادلة أو مفهوم شعبى خاطىء •

ويختلف الناس من وجهة النظر العلمية • وحسب قراءاتك فى كتاب الحيوان الانسانى بقلم وستون لابار فان كلا من الوالدين يسهم لنسله بما يقارب ثلاثين ألفا من الجينات أو عناصر الوراثة • ويتضاعف هذا العدد مرتين فيصبح العدد الممكن من الزواج الذى يسهم به الوالدان مضاعفا ستين ألف مرة • أو اذا ضربنا رقم ٢ فى نفسها تسعا وعشرين مرة فقط سيكون الناتج رقما أكثر من البليون) لهذا يجب أن نضع فى اعتبارنا ان كل فرد من البشر لديه مجموعة فريدة من التجارب التى ساعدت على تكوينه الخالى • وكما يشير لا بار فان كل البشر الذين عاشوا لم يخدشوا سطح العدد الممكن من أنواع الجنس البشرى • وتشير الاكتشافات الحديثة مصادفة الى ان عدد الجينات قد يكون أكبر بكثير من الثلاثين ألف التى حددها لابار

وعلاوة على ذلك تذكر أنك لا ترى رجالك الا بعض الوقت ، فبيوتهم واسرهم ووسائلهم فى الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم • وأنت قد

تراهم لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة ، ولمدة خمسة أيام من سبعة ولكن هذا الوقت ليس الجانب الأعم فى حياتهم • ان رجالك بشر متكاملون ، وهم ليسوا مجرد موظفين فى الوحده التى تشرف عليها فى الهيئة •

وعلى أساس ما تعرفه عن كل من هذا المجموع البشرى الفريد الذى توجه عملهم تستطيع أن تتقدم بدقة متزايدة عندما تفهم كل فرد فيهم • ولا يعنى هذا أن رد الفعل عند شخصية لا يمكن أن يتشابه فى موقف معين • الواقع أن الآدميين يتصرفون بطريقة متشابهة فى ظروف معينة كما سنرى فيما بعد فى الفصول التالية • وتقوم مبادىء الاشراف على هذه الحقيقة ـ ومع ذلك فان الأفراد من الأرجح • أن يستجيبوا لارشادك اذا عاملتهم كأفراد وليسوا كعمال ، أو موظفين او مرؤسين •

٢ ـ كيف تعطى الأوامر :

قلما يضطر المشرف الخبير الى اعطاء أمر الى رجاله بصورة مباشرة ، وأنت كمشرف لديك هذه السلطة بالطبع ، وقد تكون أكثر الأشياء فاعلية فى أوقات معينة ـ وأفضل الطرق جميعا التى تتطلب مهارة فائقة هى مساعدة رجالك فى تحليل الموقف ، بحيث يعطى الموقف نفسه الأمر • وحين تفهم هذا بطرقة صحيحة ترى ان كثيرا من المواقف تحث على العمل الذى يراه أى شخص ذكى • وتستطيع أنت ورجالك الاتفاق على أكثر أساليب العمل حكمة وهذا هو الأمـر الذى يتوقع أن نقـرره فى وضوح على أنه أسلوب العمل الذى سنتبعه • ومثل هذا النوع من الأوامر ينفذه العاملون بأسلوب أكثر ذكاء من الأمر الذى لا يفسر •

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الاتفاق المتبـادل بخصوص العمل المطلوب • وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى لإلقاء الأوامر • وكل هذه الأساليب تعتمد على الموقف وعلى الشخص • حاول اذا أمكنك الاتفاق على أفضل أسلوب للعمل • واذا لم تنجح هذه الطريقه جرب أسلوب الاقتراح واذا كان رجلك بطيئا فى فهم الاقتراحات فجرب حينئذ أسلوب الطلب • واذا لم يكن هناك خيار آخر فقد تضطر الى استخدام الأمر المباشر •

٣ ـ كيف تحصل على مساعدة رجالك •

هناك طرق عديدة للقيام بعمل ما • فيمكنك أنت القيام بكل عمل هام • أو يمكنك أن تترك كل شيء مقدما يريد أى من رجالك القيام به ، وفى كل من الحالتين سيتم انجاز العمل • وفى كلتا الحالتين قد نصاب بقرحة فى المعدة فى نهاية الأمر • وقد تعجب لاضطرارك دائما شغل أماكن الذين يتركون الهيئة • وفى هذه الحالة ستكون مشرفا فاسدا •

ان الرجال الذين تشرف عليهم موجودون للقيام بالعمل ، وعندما تكتسب المهارة فى النهاية ستسمح لهم بالقيام به • وحين تعتمد أفعالك على معرفتك لرجالك ستفوض الآخرين فى حكمة فى اتخاذ القرارات والتصرف ، وستتأكد بطريقة منتظمة أن ما تريد انجازه قد تم انجازه بالطريقة التى تودها • وحين تعمل مع رجالك لمساعدتهم فى آداء العمل ستجد تدريجيا أنهم يرجعون اليك طلبا للمساعدة حين يحتاجونها حقيقة فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب • وحين تزداد ثقتك فى مجموعتك ستبدأ فى الشعور بالاحساس الدافىء الذى يلقاه قائد ممتاز من ارشاده لمجموعة من الأشخاص تتسم بالأخلاص والجد والكفاءة • ويمكننا القول أن عملك سيكون هينا لأن رجالك هم الذين يقومون بكل العمل •

٤ ـ كيف تتخذ القرارات :

سيتوقع رجالك مرارا وتكرارا أن تتخذ القرارات بشأن العمل • وسيحاولون وهذا واجبهم • التأثير فى قراراتك ، وسيطرحون كثيرا من الحقائق والآراء عليك • وسيساعدونك فى اتخاذ القرارات رغم أن الأمر متروك فى النهاية للمشرف فى اتخاذ القرار •

وحين يطلب رجالك قرارا محددا يجب عليك أن تتخذه فورا قدر الامكان • وتأكد أنك تملك سلطة اتخاذ القرار ــ ولن تحيط أبدا بكل الحقائق لكن تأكد أن لديك الحقائق التى تتعلق بالموضوع وتأكد انك وازنت الحقائق التى تعرفها وميزت الهام منها من الأدنى أهمية • حينئذ اتخذ القرار وتمسك به •

وسيغفر الناس خطأ بين الحين والآخر ، لكنهم لن يعذروا انسانا لا يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة • واذا كان المشرف الطيب مترددا كان عرضة للضياع • وسيكون ضياعه مضاعفا اذا غير قراراته لتناسب أفكار آخر شخص يراه • ان دراسة المشكلة من كل جوانبها فى هدوء وامعان هو الأسلوب الأكيد لخلق الثقة •

٥ ـ كيف تنقد :

حين تمدح رجالك أجعل ذلك علانية بقدر الامكان • وعلى العكس من ذلك اذا اضطررت لنقدهم أو تأنيبهم فليكن ذلك خفية وليس فى وجود زملاء الشخص ـ وهذان جانبان هامان من جوانب الاهداف تمت مناقشتها فى الفصل السابق •

وحين تنتقد انسانا من الأفضل أن تبدأ بالأشياء التى تحبها عموما وبعد ذلك بين له ما لا تحبه • وأذكر له السبب دائما وليكن ذلك دائما فى أسلوب ودى مع مراعاة أن تكون مناسبة للموقف • والمهم ان رجلك اذا فهم انك تحاول مساعدته تقبل نقدك فى رضا واذا آلمته أو لم يفهم نقدك أو ظنه ظالما فان نقدك لن يكون ذا قيمة كبيرة واخيرا كن مستعدا باقتراح ما يستطيع الشخص عمله ليكفر عن خطئه •

وعادة يعرف الناس متى يستحقون النقد وحين لا يوجه اليهم فانهم يتهاون فالتوقيت ضرورى للنقد ومن المفيد تحاشى السخرية أثناء النقد الا فى ظروف خاصة ، حين تكون على علم تام بما تفعله ويجب أن تضع فى اعتبارك مدار الوقت الذى ينقد فيه الانسان وعلى أى شىء ان كرامة الناس هامة بالنسبة لهم • فالانسان يستحق دائما فرصة لحفظ ماء وجهه •

٦ ـ كيف تنهى الشكاوى :

توجد ثلاثة أشياء هامة فى هذا الصدد :

(أولا) يجب أن تهتم بمعرفة كل الحقائق الخاصة بالشكاوى •

(ثانيا) أن تجمع الجانبين اذا اشترك فى الشكوى شخصان أو طرفان •

(ثالثا) أن تضع حدا للشكوى فورا بقدر الامكان واذا لم يكن لديك السلطة لانهاء مصدر الشكوى فاطلب المساعدة من مشرفك .

ويجب ألا تتغاضى عن أى شكوى مهما بدت تافهة . ان الشكاوى البسيطة تتراكم لتصبح مشكلات صعبة ـ دع رجلك الذى يشتكي من شيء أن يفنس عنه تماما وأن يتحدث فى اسهاب عنه : فأحيانا يساعد الحديث عن الشكوى فى انهائها وضع فى اعتبارك أن قرارك يجب أن يكون عادلا ، غير منحاز ومفهوما لدى كل الأطراف .

٧ ـ كيف تتصرف مع الشخص المشكل :

يجد كل مشرف ان آجلا أو عاجلا فى وحدته رجلا كسولا عنيدا : عديم الكياسة ، بالغ البطء أو مبالغا فى السرعة ، ثرثارا ، حاد المزاج تسيطر عليه عقدة الاضطهاد ، عصبيا لا يستطيع مسايرة الآخرين ، غير مخلص ، غير مهذب ، يتأخر دائما ولا يعرف الاستعداد مطلقا . متخلف أو به عيب آخر يضايق الى حد كبير او يعوق العمل بصفة عامة ويظن كثير من الناس أن افضل طريقة فى التعامل مع الطفل المشكل هى نقله الى مكان آخر . لكن مشكلة العاملين لا تحل أبدا بهذه الطريقة . وحيث يحد الصدام بين شخصتين غالبا ما يكون النقل ضروريا . وعدا ذلك فأفضل مكان لمعالجة مشكلة العاملين هو مكان حدوثها .

وكل مشكلة تختلف عن غيرها ويجب أن تواجه وتحل على أساس خصائصها المميزة وتحاشى المشكلات التى تشبه هذه هى سمة مميزة من سمات المشرف الفاشل . أما التصدى لمثل تلك المشكلات فتتطلب منك أن تحوز ثقة الشخص فى البداية . واذا تأكدت من كسب ثقته فيما يلى وسيلة ناجحة للمضى معه .

(أ) تحدث مع الشخص عن عيبه حين تتأكد من كسب ثقته . وابحث عن سبب هذا العيب ـ تأكد انك تشرح فى وضوح ما يعنى عيب هذا الشخص لك وله وللهيئة ساعده فى رؤية عيبه . وبعد ذلك حاول أن تجعله يعبر عن

الأسلوب الذى يتوقع التغلب به على عيبه • اتفق معه على أسلوب للعمل يتضمن مساعدتك الوجدانية كلما احتاجها ، وبعد ذلك قل له أنه يحسن الأداء •

(ب) اذا فشل حديثك أول مرة فحاول مرة أخرى بعد فترة معقولة ، واجه الموقف ثانية وابحث عن أسباب أكثر ، وحاول أن تأخذ منـه وعدا لتحسين أدائه وللموافقة على الخطوات التى سيتخذها • تابع الأمر وامدحه على أى تقدم يحققه •

(جـ) اذا استمر عيبه وتفاقم فتاده وواجه الأمر مرة أخرى ، ويتطلب هذا الصبر ولكن عليك أن تعالجه بدقة ــ وأبدأ بعد ذلك فى دراسة تقديره ، وأثره على فرص الترقية ، والوظيفة والمرتب والأسرة وغير ذلك . كن واضحا فى كل هذا وحاول أن تكسب تعاونه •

(د) اذا لم يحقق أى تقدم فناقش الأمر مع مشرفك وحاول أن تتفق معه على خطوات العلاج • فمثلا أن يقدم للشخص تحذير من أن الاستمرار قد يكلفه وظيفته اذا كان الأمر خطيرا ــ ويمكن أن يمنح مهلة من الوقت لاصلاح عيبه • ويجوز أن نبحث معه امكانية تحسين أدائه فى نوع آخر من الوظائف أو فى هيئة أخرى مختلفة تماما •

ولا يجب أن تتخذ هذه الخطوات العنيفة قبل التأكد من تقديم المساعدة الكافية لاصلاحه • وحين تسير وفق هذا الأسلوب من الأفضل أن تبدأ بتدوين الملاحظات عن المدة التى استغرقها الوصول الى الخطوة الثالثة ــ وتستطيع ببساطة أن تتذكر المراحل السابقة ، وقد تحتاج الى مذكرات من هذا النوع فيما بعد • لكن لا تحتفظ بكتاب أسود مهما كان الأمر •

مرة أخرى تأكد انك قد جمعت كل الحقائق التى تستطيع الحصول عليها ، وأبدأ العمل على تصحيح العيب بأسلوب يقنع الشخص أنك تريد مساعدته ــ حاول أن تستمر بهذا الأسلوب ــ ولا تهدد بأشياء لا يمكنك تنفيذها •

٨ ـ كيف تتعامل مع سوء السلوك :

قد يواجه المشرف مرة خلال فترة طويلة واضحة أو مشتبه فيها من سوء السلوك أو الفوضى الشديدة • وقد تتفاوت هذه الحالات بين السكر أثناء العمل ، أو اهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل وبين السرقة والرشوة والعمل الاجرامى • والتصرف فى مثل هذه الحالات يعتمد بالطبع على الظروف لكن هناك بعض الأشياء التى يجب أن يعرفها أى مشرف فى هذا الشأن •

أولا : لا يستطيع المشرف بمفرده أن يواجه عملا للموظف يبرر فصله أو يؤدى به الى السجن • ففى معظم المصالح الحكومية والصناعات لا يملك المشرفون السلطة لفصل أى شخص لأن هذا من حق السلطات العليا ، ولهذا فمن الضرورى الاتصال بمشرفك • ويجب عليكما دراسة الموقف وتقرير ما يجب عمله •

ومن القرارات الواضحة دعوة ادارة شئون الأفراد فى الهيئة للتشاور • ولا يعنى هذا أنك تنفض يديك من الحالة • على العكس من ذلك فهذا الشخص رجلك وعليك مسئولية تجاه معالجة الحالة • وأنت تعرف أو يجب أن تعرف أكثر الحقائق عن الرجل ــ وعليك بكل السبل متابعة الحالة الى ابعد مدى لسلطتك فى الاشراف ــ ويجب أن تكون توصياتك ذات وزن مناسب مع أى سلطة تتخذ القرار النهائى •

اما فى تناول الحالات الخطيرة من الأهمية الكبرى أن تتأكد من كل حقائق الموقف • ومن البديهى أنك لا يمكن أن تتأخر الى أجل غير مسمى وأنت تراجع الموقف • والمهم أن تكون لديك المعلومات الكافية لتبرير أى عمل تقرر اتخاذه • وحين تنوى اتهام شخص ما بسوء السلوك فمن الأفضل أن تعرف موقفك • واذا كان موقفك سليما فابدأ فورا فى التصرف •

واذا كان الموقف يتطلب التصرف الفورى فيمكنك فى كثير من المصالح الحكومية والشركات التصرف على النحو التالى :

(أ) أصدر أمرك للشخص بالتوقف عن العمل وفى نفس الوقت اتصل بمشرفك ٠

(ب) وجه أمرك للموظف بالذهاب الى مشرفك ٠

(ج) اصدر أمرك للموظف بالذهاب الى بيته ثم راجع الخطوات التالية مع مشرفك ٠

واذا رفض الموظف اطاعة الأوامر أعتبر ذلك عصيانا وضع فى الاعتبار حين يتقرر العقاب وليست كل هذه الأحكام نهائية لأن الهيئات المتعددة لديها أفكار مختلفة عن السلطات التى يمارسها المشرفون ٠

ولهذا السبب يجب أن تعرف سلطتك قبل التفكير فى التصرف بوقت طويل ، أن عدد حالات سوء السلوك الحقيقية التى تحدث قليله بالنسبة للالاف الكثيرة من الموظفين فى سائر الأعمال ٠ ومن النادر أن تتعامل مع حالة منها طيلة حياتك الوظيفية ٠ ومع ذلك يجب أن تلاحظ ان الأمور التافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة وان سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث ، ان الشخص الذى يأتى للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة ـ واذا لم يوجه اليه اللوم حضر الى العمل يوما ما مخمورا وقد يوقف عن العمل عقابا على ذلك ٠

٩ ـ كيف تعالج عدم كفاءة الآداء :

قد يكون هنا عديد من الأسباب لعدم الكفاءة من جانب احد رجالك ، لكن ليس هناك عذر لفشلك فى معالجته فورا وبطريقة فعالة ـ وقد تتكرر الى حد الملل أن مشاكل العاملين تزداد سوءا الى حد أن الموظف قد يحصل على تقدير مقبول فى الأداء رغم عدم كفايته باستمرار ٠

ويتردد كثير من المشرفين غريزيا عن التعامل بأمانة مع الموظفين غير الأكفاء ٠ ان مصارحتك للشخص بأن عمله على غير ما يرام قد يكون ذا وقع

سيء . اما حين تعالج الأمر بطريقة علنية وموضوعية مع اهتمام واضح فى مساعدة الموظف فقد تكون النتيجة حسنة . فالناس يقدرون المساعدة حتى لو رفض بعضهم فى البداية فكرة احتياجهم اليها . أن رؤوية الشخص وهو يحسن عمله نتيجة لارشادك هى تجزبة تبعث الرضا فى نفس المشرف بحيث يعتز بها لمدة طويلة .

نحن نفترض انك قد استفدت استفادة كاملة بمبادىء الاشراف التى لخصناها فى الفصل السابق فرجلك يعرف بالضبط ما تتوقع منه وكمية انتاجه من العمل الممتاز فقد قمت بواجبك نحو اعلامه بكل شيىء له لحل مشاكلة وقد أبرزت له نقاط الضعف فيه وعملت معه لتلافيها . وقد مدحته على الأشياء الممتازة التى يقوم بها . وأنت قد تشاورت مع مشرفك واستفدت من كل المقترحات التى قدمها . ورغم المجهود الذى بذلته من جانبك ومن جانبه أيضا لفترة معقولة الا أن رجلك لا يستطيع القيام بعمله بدرجة مقبولة . حينئذ من الأفضل أن تجرب هذه الخطوات .

(أ) ناقش المشكله كلها فى عمومها مع مشرفك ، وكن موضوعيا فى تقديرك للموقف ، وحاول بمساعدة مشرفك أن تحدد الآتى :

١ ــ هل كان اشرافك على الشخص اشرافا جيدا ؟

٢ ــ هل الشخص فى الواقع موظف غير مرضى ؟

كن أمينا فى كل هذا فيحتمل أن تكون قد جانبك النجاح لسبب من هذه الأسباب . فمن المحتمل أن الموظف كان يحتاج الى محاولة مع مشرف آخر . فاذا كان الأمر كذلك فابدأ التصرف طبقا لحاجته . واذا كان عكس هذا :

(ب) فيجب عليك أنت ومشرفك مناقشة الأمر مع الشخص بأسلوب يقنعه بعد التكما واهتمامكما الحقيقى ــ وقد يحتاج الى الالتحاق بعمل آخر . فاذا كان كذلك فتعهد بمساعدته على توفيره وأطلب مساعدة مكتب شئون العاملين (أذ اراد الموظف ذلك) .

واذا كان موظفك لا يرغب فى التعاون • وبعض الموظفين لا يحبون التعاون – فأتبع نفس الاجراء المقرر فى التعليمات للتعامل مع الحالات من هذا النوع – (ويجب على كل المشرفين معرفة هذه التعليمات وهى تختلف بين هيئة وأخرى) كما يجب أن تتأكد من معرفة كل الحقائق المتصلة بالموضوع وأن تجد مبررا كافيا للاجراء الذى تتخذه ، كن مستعدا للاستمرار فى الاجراء • وحتى اذا كان الطرد أو تخفيض المركز هما الاجراء المتخذ ، وحتى اذا تقدم الموظف التماسا الى السلطات العليا وله الحق فى ذلك فعليك أن تتقدم بمبرر واضح وموضوعى لمقترحاتك •

١ – كيف نتناول الاشراف على البعد :

فى كثير من الهيئات يكون مقر المشرف على مسافة بعيدة من الرجال الذين يشرف عليهم • ويجعل هذا البعد الاشراف صعبا بالنسبة للرجال والمشرف على حد سواء • ولعادة فكلما بعدت المسافة كلما زادت صعوبة الاشراف •

ولم أجد أبدا بديلا للحديث المباشر مع الموظف : ففى الحديث فى التليفون أو البريد تضيع كثير من الوسائل تنقل الأفكار والتى تستخدم فى المناقشة الشخصية • ان الاشارات البسيطة والتعبيرات ونغمات الصوت ومشابهها تتساوى فى أهميتها غالبا مع فحوى الكلام • ورغم هذا فاذا كان رجالك يعملون بعيدا عنك فهناك وسائل عديدة ممكنة ، وكلها تعتمد فى نجاحها على كيفية استخدامها بطريقة منهجية – وبعض هذه الوسائل هى :

(أ) خطط العمل :

ان الطريقة المرضية الوحيدة لمعرفة ما يعتزم رجالك عمله هى الحصول منهم على خطة مكتوبة • ويمكن أن تكون الخطة مبسطة لتغطى الفترات التى تفصل بين زياراتك ، ومن الممكن أن تغطى الخطة شهورا ، أو فصولا أو أن توضع على أساس سنوى • ويجب أن تتغير الخطط كلما دعت الحاجة الى التغيير ، ومع ذلك فهى مصدر هام للمعلومات بالنسبة لك • فعن طريق

استخدام الخطط يمكنك تقديم الارشاد وقت اللزوم • والخطة شبه الزامة للعمل على مسافة بعيدة •

لاحظ أن الخطط يجب أن تكون من تصميم رجالك لا من تصميمك أنت فيجب عليهم وضعها وأتبعها • وستصبح الخطط عبئا ثقيلا اذا اضفت اليها الصفة الرسمية وملأتها بالتفاصيل • فالخطة هى بيان بالنوايا ويجب أن تستخدم على هذا النحو •

(ب) الاجتماعات :

ستحتاج الى عقد اجتماعات مع رجالك فى فترات منتظمة مع وضع نفقات السفر ووقته ومقاطعة العمل المنتظم فى الاعتبار - وتتطلب هذه الاجتماعات التخطيط الدقيق المثالى من جانبك وجانب رجالك حتى يكون الوقت الذى تستغرقه مفيدا الى أبعد حد - ويجب أن يعرف رجالك ميعاد الاجتماعات قبلها بوقت كاف حتى يخططوا عملهم ويمكن فى هذه الاجتماعات استعراض ما تم من عمل ومناقشة خطط الفترة القادمة ويمكن أيضا تنظيم التدريب الذى يجب تقديمه لرجالك - وتتيح لك العمل وجها لوجه مع رجالك • استخدام هذه الاجتماعات كوسائل قيمة لا كتجمعات شبه اجتماعية غير مخططة • (حاول استثمار الزاوية الاجتماعية فى الأمسيات) •

(جـ) الزيارات المنتظمة :

يلزم ان تزور كلا من رجالك فى مواقع العمل كلما سمحت بذلك أعباء العمل وبأسلوب منتظم بقدر الامكان ويجب أن يعرف رجالك مقدما وبوقت كاف موعد قدومك • وبهذا يمكنهم تجميع المشكلات التى تواجههم • وتخطيط نشاطهم بطريقة معقولة - وحين تصل اليهم يجب أن تقضى معهم وقتا يكفى لانجاز عمل معقول - شجع رجالك للاستعداد لزيارتك والتفكير بوضوح فى المساعدة التى يحتاجونها - وخطط أيضا ما تود منهم انجازه •

ان أسلوب الزيارات المفاجئة الذى يحبه كثير من الناس أسلوب غير

سليم – فهو لا يعوق استغلال الوقت على أفضل وجه فحسب ، لكنه أيضا ينمى عدم الثقة والخوف بدلا من الثقة • واذا لم يمكنك الزيارة فى الموعد المنتظم فأكتب اليهم أو كلمهم تليفونيا فهذه مجاملة عادية متوقعة من أى انسان •

(د) التقارير :

اذا كانت اجتماعاتك وزياراتك كافية لاقامة اتصال جيد فقد لا يحتاج الى طلب التقارير – بل من الأفضل لك تحاشى طلبها اذا أمكن • أما اذا كانت ضرورية فيمكن ان تجعلها مبسطة بقدر الامكان – فخطاب أسبوعى يمكن أن يخدم الغرض بشرط أن يعرف رجالك نوع المعلومات التى تريدها واذا كان مطلوبا من رجالك اعداد تقارير لمكاتب أو هيئات أخرى فيمكنك استخدامها كذلك حتى لا تطلب من رجالك القيام بعمل مضاعف •

(هـ) وسائل أخرى :

ان الاشراف على البعد يجعل من الضرورى عمل كتيبات كدليل من نوع أو آخر – يمكن فيها شرح الاجراءات ، والسياسيات والمستويات الوسائل وغيرها من الأمور – وأحيانا يبالغ فى كتابتها ، ولكنها قيمة حين تستخدم بطريقة معقولة •

الفصل العاشر

التدريب ومعوقاته

دراسة فى سسيولوجيا الادارة

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكى يؤدى الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم (١) ، أنه اعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاقه من تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف فى أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذى يقوم به فى وقت معين أو اعداده لعمل سيقوم به مستقبلا •

واذا كان التدريب بهذا المفهوم يختلف اختلافا كليا عن التعليم ، الا انه بالضرورة امتداد له بمعنى أن يكون لدى الفرد المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذى يقوم به ، أما القدره على استخدام هذه المعلومات بما يؤدى الغرض فهذا هو موضوع التدريب •

فالمهمة الأساسية للتدريب هى أساسا تخصيب عقول المدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الادراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم كما أن التدريب عامل مهم فى اثارة اليقظة فى الافراد وتوجيه الاهتمام الى المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التى يتعرض لها الفرد العادى عند ممارسته أى عمل وغالبا ما يكتشفها بنفسه •

ويرى البعض أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التى تستخدم

لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التى يعتنقها العاملون فى المنشأة فهى عملية تهدف الى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذى اتخذه لنفسه الى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة (٢) •

بينما يعرفه آخرون بأنه الجهود الادارية أو التنظيميه التى تهدف الى تحسين قدرة الانسان على آداء عمل معين أو القيام بدور محدد فى المنظمة التى يعمل بها أو أنه اجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدفها (٣) •

ويلاحظ من عرض التعريفات السابقة للتدريب أنه يحتوى على جانبين أساسيين هما التعليم وتنمية المهارات ، أما فيما يتعلق بالتعليم فهو مجموعة الانشطة التى تهدف الى تنمية المعرفة والقيم الاخلاقية والمعنوية المطلوبة للسير فى مختلف دروب الحياة أكثر من أنه تنمية للمعارف والمهارات المتعلقة بمجال محدود من نشاط ما •

ويقصد بتنمية القدرات زيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات اضافية أو القيام بمسئولية أكبر •

ويحدد البعض القدرات بأنها العملية المستمرة للتدريب والنمو والتى من شأنها أن تمد الانسان بالمعارف والمهارات وبعد النظر والقدرة على مواجهة المواقف مما يمكن الفرد فى النهاية من تحقيق أهداف المنشأة •

واذا كان التدريب يهدف الى رفع كفاية الفرد فان ذلك فى ذاته يساعد دون شك على تحقيق أهم أهدافه وهو تحسين الأداء وزيادة الانتاج •

ولقد تزايد الاهتمام بعمليات التدريب فى الدول النامية مع تزايد الاهتمام ببرامج التنمية والتحديث فيها ، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الوحدات الادارية فى بعض الدول النامية لا تولى عمليات التدريب الاهتمام الواجب وذلك لسببين :

١ ـ خشية بعض الرئاسات المباشرة من تأثير تدريب المرؤسين ـ فى مفهوم الادارة من وجهة نظر هذه الرئاسات اذ لا يزال يوجد منها من يحتفظ لنفسه بغالبية المعلومات يضن بها على مرؤوسيه ولا ينقل منها الا بقدر والى من يكون أكثر ولاء لها بحيث يصبح المرءوس فى حاجة دائمة اليها ٠

٢ ـ ان الدارسين عندما يعودون الى عملهم بعد فترة التدريب تكون لهم الرغبة فى استخدام ما تعلموه عند ممارستهم العمل وأحيانا لا يجدون من يشجعهم أو حتى من يستمع اليهم ٠

ان هذا يعنى ضرورة نشر الوعى التدريبى بين كافة أعضاء الجهاز الادارى واعداد برامج تدريبية لمختلف المستويات بحيث يؤمن الجميع بأهمية التدريب وتوحيد مفاهيمه لديهم ٠

ان التدريب يفتح المجال أمام المزيد من التدريب فالموظف الذى يحضر لأول مرة برنامجا تدريبيا يحاول فى العادة بعد الانتهاء منه أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى ويصبح الايمان بالتدريب ينبع ذاتيا من داخله ، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك الى اقناعه بضرورته حيث يصبح هو نفسه فى كثير من الأحوال داعية للتدريب وهذا يتطلب :

١ ـ أن يعتمد التدريب على تنمية القدرة على الابتكار لدى الموظف العادى فليست مهمة التدريب أن يقدم للموظف حلولا للمشكلات التى يواجهها ، بل ان مهمته الاساسيه أن ينشىء لدى الموظف نفسه القدرة والكفاءة والمرونة التى تسمح له بايجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها فى المستقبل ٠

٢ ـ أن يكون التدريب منبعثا من الواقع المحلى بحيث يدور فى اطار البيئة التى يعيشها الموظف من ناحية وفى اطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير وينتمى اليه من ناحية أخرى ٠

٣ ـ أن يكون التدريب مختلفا نوعا وكما عن التعليم الأكاديمى ٠

فالتدريب ليس تلقينا كما أوضحنا بالمعلومات ونقلا لها من المدرب وانما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر ، وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة والأكثر تحقيقا للكفاية • وهناك عدد من المدارس الفكرية بخصوص التدريب •

١ ـ هناك مدرسة الغوص أو العوم ويعتقد أفرادها أن أفضل طريقة لتدريب الشخص هي أن تقذف به في موقف العمل وتتركه يغوص أو يعوم ، ويرى البعض أن التعليم عن طريق المحاولة والخطأ وحدها يعتبر عادة طريقة فجة مضيعة للوقت والجهد ، ومع ذلك فان الدروس التي يتعلمها الشخص عن طريق الخبرة تبدو أعمق رسوخا في ذهنه ، وقد يخاف البعض من الفاقد الذي تتضمنه ، ومع ذلك لا يستطيع انكار الانطباعات العملية التي نتج عنها ويمكن أن تصبح طريقة المحاولة والخطأ ذات قيمة اذا ما استطعنا الاحتفاظ بمميزاتها وتصحيح أخطائها •

٢ ـ هناك مدرسة (أرسله مع جو) ويعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن نضعه تحت رعاية موظف خبير يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج الى معرفته وهذه هي طريقة « التلمذة » القديمة •

ومن الممكن أن تنتج هذه الطريقة اذا أحسن استخدامها لكنها لسوء الحظ غالبا تستخدم بغير مهارة ويمكن أن تكون ذات قيمة اذا كان الشخص الخبير معلما أو مدربا كفأ • أو اذا كان حقيقة يحب تدريب المتدربين واذا كان لديه الوقت الكافي لتكريسه للتدريب وعلى أية حال فهذه الطريقة بها ما يجعلها أفضل من طريقة « الغوص أو العوم » فهي عادة أقل تكلفة ومن المحتمل أن يتدرب الأفراد عن طريقها في وقت أسرع •

٣ ـ المدرسة الثالثة هي المدرسة النظامية وهي التي يعتقد أفرادها :

(أ) أن التدريب يجب أن يكون مخططا ومجدولا ومنفذا بطريقة منهجية •

(ب) أن التدريب يجب أن يعتمد على احتياجات الفرد فيما يختص بمتطلبات العمل •

(جـ) أن افضل طرق التعليم يجب أن نختار منها أثناء التطبيق ·

ومن الممكن استخدام جزء من طريقة التلمذه أو فى مواقف معينة شيء من طريقة الغرص والعوم لكنها تستخدم الى جانب طرق أخرى عديدة حين تقيم وبثبت انها أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أغراض معينة · وهذه الطريقة المنهجية فى التدريب هى التى تضمن أداء العمل بأقل التكاليف ·

أنواع التدريب :

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية فى الادارة لذلك فان أكفأ الرؤساء هو الذى لا يركز على ذاته بل يشجع مواهب مرؤسيه ويبرز أحسن ما فيهم وأسوأ الرؤساء من يعمل على الحد من قدرة مرؤسيه على النمو والانطلاق ولذلك كانت القدرة على التعامل مع المرؤسين لتحسين ادائهم وزيادة لا تقل أهمية عن القدرة الفنية ذلك أن كثيرين من الموظفين لا يقدمون كل طاقاتهم الكامنة والتى لا تظهر الا بالتشجيع حتى يتمكنوا من زيادة تمكنهم من عملهم باستمرار وهناك أنواع عديدة من التدريب لكنه يمكن اجمالها فى نوعين رئيسيين :

الأول التدريب قبل دخول الخدمة Pre-service training

وهو نوع من التدريب يهدف اساسا الى تعليم الموظف استخدام المعلومات التى تلقاها أثناء تعليمه فيما يسند اليه من عمل عندما يصبح موظفا أو بمعنى آخر التدريب على العمل قبل أن يصبح مسئولا عنه ·

ويمكن القول بأن التدريب فى فترة ما بين الانتهاء من التعليم وقبل استلام عمل مستقل يصبح مسئولا عنه ·

ثانيا التدريب أثناء الخدمة

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف فى درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الادارة العليا ·

بعض مبادىء التدريب :

هناك عدة مبادىء يجب على كل مدير أو مشرف ناجح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسئولياته التدريبية فى كفاءة وتتمثل هذه المبادىء فيما يلى :

المبدأ الاول :

يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة فى التعلم قبل قبولهم للتدريب

People must be interested in learning before they will accept training.

هناك العديد من الاساليب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعلم لأنهم طموحون ولأنهم يثقون فى الهيئة التى يعملون من أجل صالحها وكذلك لأنهم يحسون بفخر للانجاز الممتاز ويرغبون فى الحصول على تقدير أدائهم البارز لعملهم لأن هناك حوافز لذلك ٠ ومن الضرورى أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب ٠

المبدأ الثانى :

يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين :

Training must be suited to the individual needs of those being trained

يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما على أداء أى نوع من العمل الى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص المعينة وهذا شىء فردى للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعده على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملاءمة التدريب للشخص بدلا من ملاءمة الشخص للتدريب ٠

المبدأ الثالث :

يجب أن يتم التدريب اما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه

Training must be done either by a supervisor or under his direction.

يجب على الشخص دائما أن يفهم أن مشرفه هو الذى خططه ونظمه أو نفذه ، أن المشرف الكفء لابد أن يكون دائما وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسئول التدريب هو مساعدة المشرف وارشاده بخصوص الاحتياجات نحو الاساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب .

المبدا الرابع :

يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه

The rate of training should equal the rate at which an individual can learn.

كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعليم كلما كان الفاقد أكبر والتدريب الذى يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذا فحسب ولكنه ضرورى .

المبدأ الخامس :

ان الأشخاص فى امكانهم أن يتعلموا حين يخبرهم أحد أو يدربهم على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه :

People can learn by being told or shown how to do work,, but best of all from doing work under guidance.

يرى البعض أن التعليم عن طريق الكتب لا يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة وأن الخبرة هى أفضل معلم ولكن الخبرة من الممكن أيضا أن تكون مضللة اذا كانت من النوع الخاطىء ، ولهذا فمن الحكمة أن توجه الخبرة توجيها دقيقا ولابد من مراعاة هذا عند التدريب .

المبـدأ السادس :

يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج (بطريقة منهجية) :

Training should be planned, excuted and evaluted systematically.

يجب أن تحتوى خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذى يدرب من أجله الشخص كما يجب أن توضح الوقت المطلوب تقريبا فى المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ اتمام كل بند من بنود خطة التدريب ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذى يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة واضافة الملاحظات المناسبة • وفى النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم Evaluation

وهناك أساليب معروفة للتقييم منها :

١ ـ عقد الاختيارات الشفوية أو التحريرية للتأكد من أن الشخص المتدرب قد تعلم ما قيل له •

٢ ـ يمكن للمدرب ملاحظة الأداء الفعلى ليحدد ما اذا كان الشخص قد نمى القدرة والمهارة لأداء العمل المطلوب أم لا •

٣ ـ يستعرض العمل الذى قام به الشخص المدرب (مدد قصيرة فى البداية ثم مدد أطول بعد ذلك) وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف وهذا النمط يأتى بطبيعة الحال بعد النمطين سالفى الذكر •

أساليب التدريب :

يتخذ التدريب فى ممارسته أساليب متعددة تبعا للغرض منه ومن أهم هذه الأساليب :

١ ـ أسلوب التوجيه :

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التى يعمل بها والهدف الذى

تعمل من أجله والأقسام التى تتكون منها ، وكذا تعريف بحقوقه وواجباته نحو العمل الذى يكلف به فى مكانه الجديد ، وغالبا ما يسلم الموظف الجديد « دليل عمل » Manual يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم • كما يشمل كذلك تقديمه الى الموظفين والتعرف عليهم •

٢ ـ تدريب الرؤساء للمرؤوسين :

ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسيهم تطوير أنفسهم اما :

(أ) بتزويدهم بالمطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وابداء استعدادهم للرد على استفساراتهم •

(ب) تكليف الرؤساء مرؤوسيهم القدامى بتعليم غيرهم من الموظفين الاحـــدث •

(جـ) تنقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر •

٣ ـ اعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية :

ويشترك الموظفون فى هذه البرامج والحلقات الدراسية التى تعد تبعا لتخصصاتهم العلمية وتعقد هذه البرامج والحلقات غالبا خارج الجهاز الذى يعملون فيــه •

٤ ـ التدريب عن طريق الاستشارة :

ويكون ذلك بتوفير عدد من المستشارين فى مختلف التخصصات يرجع الموظفون اليهم فى كل ما يقابلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتهوا الى الرأى الصواب ، ويعاب على هذا الأسلوب أن التدريب يكون فيه اختياريا بمعنى انه ليس مما يوجب على الموظف الرجوع الى المستشارين الا اذا كان هناك الزام بحكم القانون وفى هذه الحالة تخرج الاستشارة عن كونها تدريبا وتندرج تحت أعمال السلطة الاستشارية •

٥ ـ أسلوب المحاضرات والمناقشات :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية بالقدر الذى يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذى يقومون به أو يرشحون له٠ وتكون المناقشات فى مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون فى المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به ٠

٦ ـ أسـلوب المؤتمـرات :

وهذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرئاسات فى اجتماعات دورية ليناقشوا مشكلات العمل ويقترحون العلاج لكل حالة ٠ هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسئولية نحو نجاح المشروع مسئولية جماعية وفى ذلك ما يدفع كل فرد الى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر ، وكلما تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيها سليما دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من التوصل الى نتائج أفضل ٠

٧ ـ أسلوب البحوث :

ويهتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد وكمجموعة ، فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث باجراء بحوث وتجارب ودراسة حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم ٠

ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التى يقوم بها فرد أو أكثر لبحث معين على الطبيعة وفى مكان العمل توصلا الى نتائج معينة تخدم العمل خصوصا فى الحالات التىيتماثل فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملابسات وبذلك يمكن التعرف فى سهولة ويسر على مواطن الضعف والتوصل الى العلاج من أقرب طريق ٠

٨ ـ أسلوب الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة :

وهذا الأسلوب يساعد على الادارة الجماعية اذ يجتمع الرئيس بمرؤوسيه

فى كل وحدة من وحدات العمل فى موعد محدد يوما كل شهر مثلا وتحدد الموضوعات التى ستناقش فى هذا الاجتماع ويخطر بها الموظفون مسبقا • وهذا وحده يكفى باشعار الموظفين بأهميتهم واشراكهم مشاركة فعلية فى الادارة واعلامهم بكل ما يهمهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضا صريحا ومناقشتها والتوصل الى قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يشتركون فى اتخاذها • هذا فضلا عما فى ذلك من تدريب على ادارة المناقشات واتخاذ القرارات •

وما ينبغى أن نوجه النظر اليه أنه ليس حتما اتباع اسلوب معين فى التدريب فيجوز أن يتبع أكثر من أسلوب بشرط التنسيق بين أساليب التدريب ممن تتوافر فيهم صفات معينه أهمها القدرة على العمل بكفاية كعضو فى جماعة ، وهذا يقتضى الاهتمام بأسلوب سلوك هذه الجماعة والاحساس بحاجات ودوافع المرؤوسين • كذلك ضرورة تفهم الذات والنظرة المعنة التى تبيح للفرد أن يرى نفسه فى الصورة التى يراه فيها الآخرون وذلك حتى يتمكن من تشخيص العلاقات الانسانية وعلاجها ، وما يحتاج منها الى علاج •

وفوق هذا فمن الضرورى أن تتوافر فيمن يقوم بالتدريب من الرئاسات القدرة على خلق جو عمل ملائم بحيث يشعر المرءوسون بحرية التعبير عن أنفسهم ويجدون التشجيع للمساهمة فى مجهودات المجموعة التعاونية •

وكذلك القدرة على نقل الأفكار والقـرارات والاتجاهات بنجـاح الى المرؤسين والى غيرهم من الموظفين ، وفهم ما يحاول الآخرون عن طريق نقله الى الرؤســاء •

كل هذه الصفات ضرورية فى الرئاسات التى تتخذ من الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة أسلوبا للتدريب •

معوقات ومشـكلات التدريب :

توجد عدة مشكلات اجتماعية ونفسية ومـادية وفنية تؤثر وتعوق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج وهى :

١ ـ معارضة الرؤساء والزملاء والمرؤسين كل بأسلوبة للدراسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة ٠

وهذه المشكلة ترجع عادة الى عدة اسباب :

(أ) يعمد بعض الرؤساء الى عدم اعطاء الموظف المعلومات الكافيه عن مهام وظيفته الا بقدر خشية أن يتفوق الموظفون فى أداء أعمالهم على الرؤساء ، وفى هذه الحالة يلجأ بعض الرؤساء الى تثبيط همم الموظفين الذين تتاح لهم فرص التدريب بعد عودتهم ٠

(ب) كذلك ولعوامل نفسية ـ يعارض الموظفون بعضهم من المستويات المتقاربة فى حالة قيام أحدهم لحضور دورة تدريبية ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذى قد يقابله به الرؤساء فى المثال السابق ٠

(جـ) أما فى حالة قيام الرئيس بحضور برنامج تدريبى فان المرؤسين قد يلجأ بعضهم الى التملق والزيباء رغبة فى عدم احداث تغيير فى اسلوب العمل تكون نتيجته اعباء جديدة عليهم أو يؤدى الى رقابة حازمة لأعمالهم ، مدعيين مثلا أن أسلوب الرئيس الأول هو خير من الاسلوب الجديد ٠

ولعلاج مثل هذه المشكلة تلجأ المعاهد والأجهزة التدريبية التى تدرب كافة مستويات الدارسين الى انشاء فروع من أجهزة التدريب فى الوزارات والمطيات ٠

٢ ـ اختيار الموظفين للتدريب :

وهنا يوجد رأيان ، هل يبدأ بتدريب الموظف النشيط الكفء ؟ أم يبدأ بتدريب الموظف المتوسط أو الضعيف ؟

المفروض أن سياسة التدريب تكون عامة وشاملة لجميع فئات الموظفين من حيث الكفاءة والى أن يكون التدريب سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختيار قائمة حيث أن كلا من الفئتين يحتاج الى تدريب ٠

٣ ـ عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب ؟

قد لا تلتزم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظـام لمكـافأة الدارسين الأوائل فى الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم للدارسين ؛

كذلك قد تعارض بعض الجهات فى الابتكارات والتعديلات التى يطلب خريجو البرامج التدريبية تنفيذها فى مصالحهم بما يتفق والدراسات التى يحصلون عليها •

٤ ـ عدم منح أجهزة التدريب سلطة متاحة للمدربين :

فقد يحدث أن يدرب الموظف على أعمال العلاقات العامة وعند عودته الى عمله تسند اليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة ، وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف •

٥ ـ عدم الاهتمام بخلق بذور الابتكار فى العاملين :

عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة فى الادارة دون الاهتمام بالارشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الانجاز أو خفض التكاليف •

٦ ـ عدم استقاء معلومات الادارة من شرقنا العربى وثقافتنا الاسلامية ؛

غالبية أساتذة الادارة فى المعاهد التدريبية درسوا علومهم فى جامعات ومعاهد أمريكية أو أوروبية ورجعوا الينا بهذه الافكار دون تطوير أو مراعاة لثقافتنا العربية علما بأن الاسلام ناقش أدق قضايا المجتمع ووضع لهـا النظم والقوانين قبل نشأة هذا العلم فى كل من أوروبا وأمريكا •

٧ ـ عدم رغبة العاملين فى الاقبال على التدريب لمشاكل مادية أو اجتماعية •

٨ ـ قيام الرئاسات المباشرة بالتدريب :

تلجأ بعض الأجهزة فى حالة تنفيذ برامج تدريبية الى مديرى الادارات المتخصصة بالقيام بالتدريب ويسبب هذا مشكلتين :

(أ) قد يكون الرئيس وهو المحاضر حاصلا على درجة علمية أقل من الدارسين فيفقد بذلك الدارس ثقته فى المحاضر .

(ب) قد يدير الرئيس العمل فى مكتبه بطرق لا تتفق مع الاساليب العلمية فينقل معلوماته الخاطئة الى الدارسين وبالتالى لن يستفيد الدارسون .

المراجـــع

Department of Employment, U.K. ; Glossary Training Termes London, 1970, p. 29.

٢ ـ دكتور على السلمى ، ادارة الأفراد لدفع الكفاية الانتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧١ ص ١٢٠ ٠

٣ ـ دكتور منصور احمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٥ ص ٣٩٥ ٠

٤ ـ محمد كمال مصطفى ، اثر التغيير فى التكنولوجيا على نظام تنمية القوى العاملة فى المنشآة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية التجارة جامعة الزقازيق ، ١٩٧٨ ٠

William R. van Dersal, The successful supervisor in Government and Business, Harper and Row publishers New York, 1968. pp. 80-83.

Ibid, pp. 88-90.

الفصل الحادى عشر

ادارة التنمية الريفية

تعتبر قضية التنمية بعامة ، والتنمية الريفية بخاصة من أهم القضايا التى تشغل بال علماء الاجتماع والاقتصاد والسياسة والادارة فى الآونة المعاصرة ، ولا يقتصر الأمر على اهتمام الأكاديميين بهذه القضية بل يشاركهم ذلك الاهتمام رجال الحكم وصناع القرار والتنفيذيون ويرجع ذلك الى عدة اعتبارات منها :

١ ـ أن أغلب سكان العالم خاصة فى الدول النامية يعيشون فى الريف. فنجد على سبيل المثال أن متوسط نسبة سكان الريف فى الوطن العربى بأستثناء الكويت تبلغ نحو ٦٠ ـ ٨٥ فى المائة من جملة السكان .

٢ ـ أوضحت عمليات المسوح الاحصائية التى اجريت فى أفريقيا وآسيا أن ما بين ٧٥٪ و ٨٥٪ من السكان الريفيين يشتغلون بالزراعة أما بقية السكان الريفيين فيمتهنون أعمالا أخرى منها الصناعات الريفية والتجارة والنقل والخدمات .

٣ ـ فيما يتعلق بالدول العربية نجد أن نسبة المشتغلين بالزراعة من جملة عدد السكان الريفيين تبلغ ما بين ٤٥ ـ ٧٥٪ .

٤ ـ قصور أنماط التنمية المتبعة فى كثير من دول العالم الثالث عن مواجهة متطلباتها من الأغذية وتكوين رؤوس الأموال كما يرجع الى قصور الاستثمار فى الموارد البشرية فى الريف .

٥ ـ على الرغم من معدلات الهجرة العالية من الريف الى الحضر فان سكان الريف فى دول العالم النامى مازالوا يزيدون بمعدل مرتفع ٢٪ تقريبا

٦ ـ أن هناك تفاوتا كبيرا فى مستوى نصيب الفرد من الخدمات العامة وفى البيئة المعيشية بين سكان الريف وسكان الحضر وتدل التقديرات على أن نصيب الفرد من الخدمات العامة فى الحضر يبلغ ٤ ـ ٦ مرت أكثر من نصيب الفرد فى الريف كما ورد فى تقرير المركز الاقليمى لمنظمة الأغذية والزراعة.

٧ ـ ارتفاع نسبة الأمية بين الريفيين . فمثلا تبلغ نسبة الأمية فى الوطن العربى ٦ر٧٢٪ من جملة عدد السكان الا أننا نجد أن معظم هؤلاء الأميين من أبناء الريف وفى بلد كسوريا مثلا نجد أن نسبة الأمية على مستوى الدولة تبلغ ٢٩٪ وهى من النسب الضئيلة فى الوطن العربى فى الوقت ذاته نجد أن ٨٠٪ من هذه النسبة تتمركز فى الريف .

٨ ـ أن أعلى نسبة للفقراء فى العالم تعيش فى المناطق الريفية ، ويقسم تقرير البنك الدولى حول استراتيجية التنمية الريفية فى دول العالم سكان المناطق الريفية الى مجموعات حسب درجة فقرهم فهناك فقر كلى ومعناه أن يبلغ دخل الفرد سنويا ما يعادل ٥٠ دولارا أمريكيا فأقل وفقر نسبى وهو الفرد الذى يقل دخله السنوى عن ⅓ متوسط دخل الفرد على المستوى القومى وبناء على هذا التقسيم فان تحليل سكان جميع الدول النامية التى يزيد عدد سكانها على المليون يوضح ما يلى :

(أ) أن ما يقرب من ٨٥٪ من جميع الذين يعانون من فقر كلى يعيشون فى مناطق ريفية .

(ب) تحتفظ الدول النامية بآسيا بنصيب الأسد من نسبة عدد الفقراء اذ تبلغ نسبتهم الى جملة عددهم فى العالم ٧٠٪ تليها أفريقيا بنسبة ١٧٪ ثم أمريكا اللاتينية والكاريبى ١٣٪ .

٩ ـ ارتفاع معدل الهجرة من الريف الى الحضر خاصة الفئات ذات القدرة المهنية من الشبان أدت الى حرمان الريف من الاستفادة من قدرات

أمثال هؤلاء الشباب الذين يمكن أن يساعدوا فى عمليات تطوير الريف (١) •

من أجل هذا كله برزت أهمية قضية التنمية الريفية كقضية مجتمعية ؛ وفى نفس الوقت نجد أنها قضية أكاديمية خاصة اذا عرفنا أن ثمة خلافات بين العلماء حول أساليب التنمية والحجم الأمثل لوحدة التنمية وأسلوب ادارة التنمية ، فهل تكون ادارة حكومية أم ادارة أهلية أم حكومية أهلية واذا كانت كذلك فما حجم وشكل مشاركة الأهالى للادارة الحكومية وما مدى فعالية مشاركتهم ، هل مشاركة شكلية سطحية أم مشاركة حقيقية ، وما درجات هذه المشاركة وفى ماذا يشاركون ؟ كل هذه التساؤلات تمثل أمورا أكاديمية تستوجب البحث والفحص والدراسة وصولا الى نظريات علمية يمكن أن تفيد صانعى القرارات ومنفذى الخطط التنموية •

وفى تصورى أن نجاح أو فشل عمليات التنمية فى الريف العربى يعتمد الى حد كبير على مدى استخدام أسلوب أفضل وأوفق فى ادارة هذه العمليات وأن ادارة التنمية ادارة مشتركة بين الأهالى والحكومة يمكن أن تؤدى الى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والامكانات الاساسية اللازمة للتنمية •

وأعنى بالمشاركة الشعبية فى عمليات التنمية الريفية كافة الجهود التى يبذلها المواطنون للتأثير فى الادارة ومعاونتها فى اتخاذ وتنفيذ القرارات والسياسات التى تتجاوب مع احتياجاتهم وتحقق الصالح العام ، والمشاركة قيمة اجتماعية فى ذاتها وأسلوب اجتماعى يحقق مزايا عديدة •

ويعرفها البعض بأنها جميع صور استفادة المواطنين من الفرص المتاحة لهم للتأثير فى السياسات والقرارات التى تمس مصالحهم (٢) :

---

(١) أنظر المجلد الثانى والرابع الخاص بالمؤتمر العربى الرابع للادارة المحلية ــ ادارة التنمية الريفية ــ المملكة المغربية ــ طنجة سنة ١٩٧٨ م •

(٢) د• ظريف بطرس ، المشاركة الشعبية فى التنمية الريفية فى المجلد الأول ــ الدراسات والبحوث النظرية ، المؤتمر العربى الرابع للادارة المحلية ــ المملكة المغربية ، طنجة ١٩٧٨ •

والمعروف أن كلمة مشاركة دخلت ضمن مفردات لغة السياسة خلال الستينات من هذا القرن وشاع استخدامها فى مجال الادارة وخاصة فيما يتعلق بمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورغم حداثة فكرة المشاركة الشعبية فان جذورها تمتد عبر التاريخ الى النظرية الديمقراطية التقليدية (الكلاسيكية) ٠

والملاحظ أن حجم المشاركة الحالى أقل من المستهدف ويرجع ذلك الى عدة أمور منها :

(أ) حداثة العهد بالأخذ بمفهوم المشاركة الشعبية بمعناها الواسع ٠

(ب) ضعف ايمان الادارة بالمشاركة الشعبية على أساس أن المواطنين أقل كفاية وتخصصا من عمالها وأنهم لا يدركون المسائل العلمية والفنية قدر ادراك الموظفين المتخصصين لها وأنهم غالبا يجهلون الجوانب القانونية التى تنظم شئون المجتمع وبالتالى تؤدى مشاركتهم الى الحاق الضرر بالمصلحة العامة والعملية الادارية ٠

(حـ) غموض النصوص القانونية ذات العلاقة بالمشاركة وعدم الاهتمام بتفسيرها للمواطنين بطريقة تتناسب مع مستوى ادراكهم وفهمهم ٠

(د) استمرار رواسب النظم البيروقراطية وغيرها من العوامل التى تخلفت عن فترات الاحتلال وما أعقبها من فترات فى أغلب الدول النامية ٠

(هـ) انشغال المواطنين فى الريف فى أمور حياتهم نظرا لانخفاض المستوى الاقتصادى والثقافى (٣) ٠

ولا يمكن تقسيم عمليات التنمية الى جزئين جزء يشترك فيه المواطنون وجزء لا يشتركون ، ان المشاركة واجب وحق لكل من المواطنين والمسئولين الحكوميين ٠

---

(٣) المرجع السابق ٠

ولم تعد المشاركة على حد قول ميلر مجرد شعار يرفعه الساسة لنيل رضاء الأهالى ولكنه أصبح أسلوبا اداريا يفرض نفسه ويتعين علينا أن نفسح المجال للمشاركة فى الادارة وألا نقف فى وجه هذا الاتجاه (٤) ·

تهدف المشاركة فى ادارة عمليات التنمية فى الريف الى عدة أمور منها :

(أ) ترشيد سياسات وقرارات ادارة التنمية ·

(ب) الاسراع باحداث التغيرات السلوكية الضرورية لنجاح التنمية ·

(حـ) ادراك المواطنين للامكانيات المتاحة للتنمية ·

(د) تكملة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التنمية الريفية عن طريق العون الذاتى

(هـ) الحرص على المال العام ·

(و) يتعلم المواطنون من خلال المشاركة وبمرور الوقت كيف يحلون مشكلاتهم بأنفسهم ·

(ز) تدعيم الرقابة الشعبية على مشروعات الحكومة ·

(ح) تؤدى المشاركة الى فتح قنوات للتفاهم بين الحكومة والشعب ·

والسؤال الذى يطرح نفسه هو ما هى العمليات التى يجب أن يشارك فيها أهل الريف ؟

والاجابة على ذلك تتمثل فى أن أهل الريف يمكنهم ويجب أن يشاركوا فى وضع الخطط واصدار القرارات ، فى المتابعة ، فى التقويم ، فى تحديد الميزانيات ومراجعة الحسابات ، اشتراك فى البيع والتوزيع ، اشتراك فى

---

(٤) S. M. Miller and M. Rein, participation, proverty and Administration public Adminis tration Review, vol. 19, Jan/Feb. 1969, p. 18.

التمويل ، اشتراك فى كل شىء يؤدى الى وضوح بصمات الريفيين فى عمليات التنمية (٥) ٠

هذا وثمة عوامل تؤثر فى حجم المشاركة وفاعليتها منها :

أولا ـ عوامل من جانب الادارة :

وتتمثل هذه العوامل فى :

١ ـ أسلوب تنظيم ادارة التنمية الريفية ، فقد يكون التنظيم تنظيما بيروقراطيا ويقصد بذلك أن تشكل ادارة التنمية كلية من موظفين حكوميين قد يقيمون فى نطاق الوحدة موضوع التنمية ، ويخضعون رئاسيا لادارات على مستوى الأقليم والمستوى المركزى ، ومثل هذا النوع من التنظيم لايفسح المجال لمشاركة المواطنين ٠

وقد يكون التنظيم تنظيما ديموقراطيا وهذا النوع من التنظيمات يقوم على أساس اخضاع هذه الادارة العامة للمواطنين عن طريق تمثيلهم فى السلطة التى تملك حق اقرار خطط التنمية الريفية ويشجع هذا النوع من التنظيم الأهالى على الاستفادة من صور المشاركة المتاحة لهم وعلى التعاون مع الادارة ٠

٢ ـ سلوك الادارة تجاه المواطنين ، فالادارة ليست مجرد بناء تنظيمى ولكنها مجموعة من العلاقات بين العاملين وبينهم وبين المواطنين الذين يتعاملون معهم وتتأثر انماط سلوك الادارة تجاه المواطنين بالعوامل الايكولوجية للادارة ومدى وضوح القوانين واللوائح المنظمة لعملية المشاركة ، وينكمش حجم المشاركة اذا مارس العاملون العملية الادارية بمفهوم كونها سلطة مترفعة على الأهالى الالتزام بتعليماتها وتكون المشاركة مرغوبا فيها اذا مارست الادارة صلاحيتها بمفهوم أنها تؤدى خدمة للمواطنين أصحاب المصلحة الحقيقية فى

---

(٥) د٠ عبد المنعم شوقى ، مشاركة المواطنين فى التنمية الريفية ، المجلد الاول ، المؤتمر العربى الرابع للادارة المحلية ، المملكة المغربية ، طنجة ١٩٧٨ ٠

التنمية الريفية ويمكن دعم علاقة ادارة التنمية الريفية بالمواطنين بوسائل منها : تأمين اتصالات مباشرة بين الادارة والمواطنين وتأمين اتصالات غير مباشرة بينهم من خلال وسائل الاعلام المختلفة وعمل صناديق تلقى المقترحات والشكاوى واستطلاع رأى الهيئات والجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية (٦) ٠

ثانيا ـ عوامل من جانب المواطنين :

تتمثل هذه العوامل فى :

(أ) عوامل سلوكية ، فمن الحاجات الانسانية الحاجة الى تحقيق الذات وتمثل هذه الحاجة قيمة كبيرة بالنسبة لعملية المشاركة الشعبية ويختلف مفهوم الأفراد فى وسيلة تحقيق الذات فالبعض يرى أنها تتمثل فى ممارسة النفوذ أو الظهور بينما يراها آخرون فى تحقيق المنافع المادية وفريق آخر ينظر اليها على أنها الاسهام فى رفع شأن المجتمع وتطويره ويدور هذا كله فى اطار ما يسمى بالسلبية ، الايجابية ، المصلحة الخاصة ، المصلحة العامة ٠

وتختلف العملية من فرد لآخر وتؤثر هذه الأمور على عمليات المشاركة فى عمليات ادارة التنمية ٠

(ب) العوامل الاجتماعية والأقتصادية : اذ يتأثر حجم المشاركة فى ادارة التنمية الريفية بعوامل اجتماعية واقتصادية منها : الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمى والمستوى الاقتصادى الخ ٠

فمثلا تظهر نتائج بعض الدراسات انخفاض معدل المشاركة بين الاناث عنه بين الرجال فى دول كثيرة منها هولندا ، فرنسا ، فنلندا ، مصر ٠

---

(٦) د٠ ظريف بطرس ، المشاركة الشعبية فى التنمية الريفية ، مرجع سابق ٠ ٠

(٧) الاتحاد الدولى للسلطات المحلية ـ المشاركة الشعبية ، ترجمة الاستاذين صبحى محرم وعمر وصفى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد ١٦٧ ، ١٩٧٤ ٠

كما تبين أن المشاركة تقل بين من يتعدون الستين من أعمارهم وكذا بين من هم دون الـ ٢٥ سنة ٠ وأظهرت الدراسات أن أعلى معدلات المشاركة الشعبية بين من هم فى فئة العمر ٤٠ ـ ٦٠ سنة ٠

وتؤكد نتائج بعض الدراسات الميدانية أن المتزوجين أكثر مشاركة من غير المتزوجين فى المجالات الاجتماعية والسياسية المختلفة (٨) ٠

وأظهر الدراسات أيضا ارتفاع معدل المشاركة مع ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى ٠وثمة دراسات عن العلاقة بين المستوى الاقتصادى والمشاركة تؤكد على أن تدنى الوضع الاقتصادى يؤثر ويتناسب تناسبا طرديا مع تدنى المشاركة الشعبية (٩ ٠

وبعد عرض وجهات النظر الدعمة لعمليات المشاركة وأهميتها يجب أن يكون واضحا أن هناك وجهة نظر ترى عكس ذلك وترى وجهة النظر هذه أن المشاركة الشعبية تؤدى الى اضعاف الشعور بالمسئولية لدى رجال الادارة ، كما أنها ترفع تكلفة العملية الادارية ٠

وأنها تعطل عملية التنمية الريفية وغير ذلك من الأمور المردود عليها وأعتقد أن ما سبق ذكره فى أهمية وفوائد المشاركة كاف للرد على مثل هذه المزاعم ٠

هذا وقد أجريت دراسة ميدانية فى قرية قلوصنا مكز سمالوط محافظة المنيا لاستطلاع رأى الأهالى فيما يمكن أن نسميه الشكل الأمثل لادارة التنمية وفيما يلى نتائج الدراسة ٠

---

(٨) نفس المرجع السابق ٠

(٩) A Freedman and C. Smith, Voluntary Association; prospictives on the Literature, Harvard university press, cambridge, Massachusetts, 1972 p. 154.

ادارة التنمية الريفية

دراسة ميدانية بقرية قلوصنا ـ محافظة المنيا

تهدف هذه الدراسة الى استطلاع رأى بل يمكن القول قياس اتجاهات الأهالى فى قرية قلوصنا مركز سمالوط محافظة المنيا نحو الشكل الأمثل لادارة صرفة أم ادارة مشتركة ، وفى أى شىء ولماذا مشتركة ٠

والقرية تقع شمال مدينة سمالوط على بعد ٦ ك ٠م تقريبا يحدها من الشمال قرية التوفيقية وتبعد عنها ٤ ك ٠م ويحدها من الشرق قرية الجزائر وتبعد عنها ٢ ك ٠م ويحدها من الغرب قرية دفش وتبعد عنها ٦ ك ٠م٠

ويبلغ تعداد قرية قلوصنا حسب احصاء ١٩٦٠ (٩٢٨٣) نسمة وحسب تعداد ١٩٦٦ (٩٧٧٨) نسمة وحسب حصر جهاز بناء القرية عام ١٩٧٧ (١٥٠٠٠ نسمة) ويبلغ عدد الأسر حسب تعداد ١٩٦٠ ٠ (٢١٧٢ أسرة) وتعتبر قرية قلوصنا من القرى الكبيرة نسبيا بها مجلس محلى ومجموعة من وحدات التنمية منها : الجمعية التعاونية الزراعية (أنشئت عام ١٩٥٨) ، محطة تسمين دواجن ، محطة تسمين ماشية ، منحل ، مشتل لانتاج شتلات الفاكهة والأشجار والخضر ، مناحل قطاع خاص (٥ مناحل) ، سوق مركزى أسبوعي بالقرية ، أربعة مخابز ، نقطة شرطة (أنشئت عام ١٩٦٦) ، مكتب بريد وتليفون وتلغراف ، عملية مياه بها عدد ٢ ماكينة ، وتوجد شبكة مياه بالقرية (١٣٣ منزلا) ، شبكة انارة (٣٢٦ منزلا مضاءا بالكهرباء ، مجموعة صحية (أنشئت عام ١٩٥٦) ، مركز تنظيم أسرة مركز اسعاف ، وحدة اجتماعية ، جمعية تنمية مجتمع ، ٣ مدرسة ابتدائية ومدرسة اعدادية ، وحدة بيطرية ، نادي ريفى ٠

وهكذا يلاحظ أنها قرية بها العديد من وحدات الخدمات والتنمية بصفة

(*) قام بجمع المادة الميدانية طلاب دبلوم التنمية الريفية بقسم الاجتماع جامعة المنيا ١٩٧٨/١٩٨٧

عامة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٠٣ رب أسرة وتم استطلاع رأى كل حالة من خلال استبيان أعد لهذا الغرض يشتمل على ثمانية وعشرين سؤالا تركز فى أغلبها على عنصر التفضيل فى ادارة التنمية ، الحكومة أم الأهالى أم الاثنان معا مشاركة • ووضع فرض مضمونة « يفضل الأهالى الادارة المشتركة لعمليات التنمية فى القرية اكثر من تفضيلهم الادارة الأهلية البحتة أو الحكومية كلية » وقد جاءت نتيجة الدراسة لتؤكد صحة هذا الفرض ، وفيما يلى النتائج التفصيلية :

الجدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للحالة التعليمية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أمى	١٠٦	٥٢ر٢١ ٪
يقرأ ويكتب	٨٥	٤١ر٨٧ ٪
ابتدائى	٢	ـ ر٩٨ ٪
متوسط	٨	٣ر٩٦ ٪
عالى	٢	ـ ر٩٨ ٪
الجملة	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن ٢١ر٢ ٥ ٪ أميون وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة العامة للأمية فى المجتمع المصرى ككل اذ أن الأمية سمة عامة وتمثل نسبة أعلى من ذلك فى الريف ، كما أن نسبة من يقرأ ويكتب نسبة عالية اذتمثل ٤١ر٨٧ ٪ وتزيد نسبة الحاصلين على التعليم المتوسط على نسبة الحاصلين على الابتدائية وهذا أمر ملفت للنظر •

جدول رقم (٢)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمتغير المهنة

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
مزارع (يملك أرضا زراعية	١٠٩	٥٣ر٦٩ ٪
مستاجـــــر	٧٠	٣٤ر٤٨ ٪
عامـل زراعـــى	٥	٢ر٤٦ ٪
تاجـــــــر	٤	١ر٩٧ ٪
مزارع ومستأجـــر	١٣	٦ر٤٠ ٪
موظف ومـــزارع	٢	١ر٠٠ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن ٥٣ر٦٩ من مجموع أفراد العينة يملكون أرضا زراعية ويعملون لحسابهم الخاص و٣٤ر٤٨٪ يستاجرون أرضـا من الغير ويعملون بها لحسابهم الخاص و٢ر٤٦٪ من العينة عمال زراعيون يعملون لدى الغير بأجر يومى غير ثابت و ٦ر٤٠٪ يملكون أرضا وفى نفس الوقت يستأجرون أرضا من الغير ونسبة ضئيلة ١٪ يمتلك أرضا وتعمل فى وظيفة حكومية أما من يمتهنون التجارة فنسبتهم ١ر٩٧٪ وأعتقد أن هذه الأرقام والنسب تتسق الى حد ما مع التوزيع العام لسكان القرية المصرية من حيث المهنة ٠

جدول رقم (٣)

يبين توزيع افراد العينة طبقا للدخل الشهرى بالجنيه

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
من ٥ الى أقل من ١٠	٦٢	٣٠ر٥٣ ٪
من ١٠ الى أقل من١٥	٨٥	٤١ر٨٩ ٪
من ١٥ الى اقل من ٢٠	٢٨	١٣ر٧٩ ٪
أكثـــر من ٢٠	٢٨	١٣ر٧٩ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين أن نسبة عالية (٣٠ر٥٣٪) يقل دخلها الشهرى عن عشرة جنيهات بل يمكن القول أن أكثر من ٧٠٪ يقل دخلهم الشهرى عن خمسة عشر جنيها ويدل هذا على فقر مجتمع البحث وحرمانه الاقتصادى ومعاناته المعيشية خاصة وأن الاسعار ترتفع بمعدل عال ٠

جدول رقم (٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لوجود أرض زراعية لديهم من عدمـــه

البيـــــان	العدد	النسبة المئوية
نعـــم	١٩٤	٩٥ر٥٦ ٪
لا	٩	٤ر٤٤ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول رقم (٤) يتضح أن :

٩٥ر٥٦٪ من مجموع أفراد العينة لديهم أرض زراعية أما بالملك أو بالايجار من الغير أو بوضع اليد يعملون فيها لحسابهم الخاص ، بينما نجد أن نسبة بسيطة تقدر بحوالى ٤ر٤٤٪ من مجموع أفراد العينة ليس لديهم أراضى زراعية نهائيا وهؤلاء يمثلون العمال الزراعيين والتجار من افــراد العينة ٠

جدول رقم (٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لنوع حيازة الأرض الزراعية

البيـــــان	العدد	النسبة المئوية
ملـــك	١٠٩	٥٦ر١٨ ٪
ايجـــار	٧٠	٣٦ر٠٨ ٪
وضع يد	٢	١ر٠٣ ٪
ملك وايجار	١٣	٦ر٧١ ٪
الاجمـــالى	١٩٤	١٠٠ ٪

ويتضح من الجدول ما يلى :

يمتلك ٥٦ر١٨٪ من أفراد العينة أرضا زراعية ويعملون فيها لحسابهم الخاص • بينما تجد أن ٣٦ر٠٨٪ يستأجرون أرضا زراعية من الغير ويعملون فيها لحسابهم الخاص • وتمتلك ٦ر٧١٪ أرضا زراعية ويستأجرون أرضا أخرى من الغير • وتوجد نسبة بسيطة تقدر بـ ١ر٠٣٪ لديها أرض زراعية عن طريق وضع اليد •

جدول رقم (٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لقرابة أعضاء مجلس ادارة الجمعية

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
نعـــم	٣٨	١٨ر٧٢ ٪
لا	١٦٥	٨١ر٢٨ ٪
الاجمــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

١٨ر٧٢ من مجموع أفراد العينة يوجد بينهم وبين أعضاء مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية صلة قرابة ـ بينما وجد أن الغالبية العظمى لافراد العينة وهم ٨١ر٢٨٪ من مجموعها لا توجد صلة قرابة بينهم وبين أعضاء مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية •

جدول رقم (٧)

بين توزيع أفراد العينة طبقا لسبب اختيارهم لأعضاء مجلس الادارة

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
عشان بيخدموا الناس	١٩٥	٩٦ر٠٦ ٪
عشان هم أقاربـــى	٨	٣ر٩٤ ٪
الاجمــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

أن ٩٦٫٠٦٪ قاموا بانتخاب أعضاء مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية لكى يقوموا بخدمة أهل المجتمع من حيث قضاء مصالحهم – وحل مشاكلهم – والاعتماد عليهم من أخذ حقوقهم بينما ٣٫٩٤٪ قاموا ، بانتخاب اعضاء مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية لصلة القرابة الموجودة بينهم فقط ٠

ويعتبر ارتفاع نسبة الاختيار من أجل الخدمة مؤشرا على أن الناس فى حاجة الى من يخدمهم بصرف النظر عن القرابة أو غيرها ٠

جدول رقم (٨)

بين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من نوعية الموظفين بالجمعية

البيـــــان	العدد	النسبة المئوية
من عند الحكومة	٦٦	٣٢٫٥١ ٪
من أهالى القرية	٤٢	٢٠٫٧٠ ٪
من الحكومة ومن أهالى القـــرية	٩٥	٤٦٫٧٩ ٪
الاجمـــــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجـــدول أن :

٣٢٫٥١٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية بواسطة موظفين من قبل الحكومة ، ٢٠٫٧٠٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية بواسطة أهالى القرية – بينمـــا نسبة ٤٦٫٧٩٪ فضلوا الادارة بالجمعية عن طريق المشاركة بين الاهالى والحكومة ٠

وهذا يؤكد أفضلية المشاركة فى الادارة فأعلى نسبة فضلت مشاركة الأهالى للحكومة فى الادارة من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن مبدأ قيام

ادارة الحكومة وحدها للجمعية كاحدى مؤسسات التنمية فى القرية لم يحصل الا على ٥١ر٣٢٪ أى الثلث تقريبا أو أقل منه ويؤكد ذلك صحة الفرض السابق ذكره ٠

جدول رقم (٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه فيمن يكون مسئولا عن الرئاسة للجمعية

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس ادارة	٤٦	٦٦ر٢٢ ٪
مدير الجمعيـــة	٩٩	٧٦ر٤٨ ٪
الاثنـــان معـــا	٥٨	٥٨ر٢٨ ٪
الاجمـالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

٦٦ر٢٢٪ من أفراد العينة يفضلون بأن يكون المسئول عن رئاسة العمل فى الجمعية هو رئيس مجلس ادارة الجمعية باعتباره من قادة المجتمع وممن يثقون فيه ٠

وان نسبة ٧٦ر٤٨٪ من افراد العينة يفضلون ان يكون المسئول عن رئاسة العمل بالجمعية هو مدير الجمعية لاعتقادهم بأن له القدرة على ادارة العمل بصورة جيدة ٠

جدول رقم (١٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يواجهونه من مشاكل فى الجمعية

البيـــان	العدد	النسبة المئويه
نعـــم	٦٤	٥٢ر٣١ ٪
لا	١٣٩	٤٨ر٦٨ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن : ــ

نسبة ٣١ر٥٢٪ من مجموع أفراد العينة تقابلهم مشاكل ومعوقات من قبل العاملين بالجمية فى استلام مستلزمات الانتاج ٠

بينما نسبة ٦٨ر٤٨ ٪ من مجموع أفراد العينة لاتقابلهم مشاكل فى صرف مستلزمات الانتاج ٠

ويلاحظ أن نسبة من يقابلون مشاكل اقل من غيرهم الا أنها نسبة عالية فثلث الأعضاء تقريبا تقابلهم مشاكل فى التعامل مع الجمعية ويستدعى ذلك اصلاحا وحلا خاصة وأن تعامل الفلاح مع الجمعية كثير ومستمر ٠

جدول رقم (١١)

يبين نوعية المشاكل التى تقابل الأعضاء

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
عدم اخذ حقهم بالكامل	٢١	٣٢ر٨١ ٪
عدم الاهتمام بهـــم	١٧	٢٦ر٥٦ ٪
التأخير فى استلام المستحقات	٢٦	٤٠ر٦٣ ٪
الاجمـــالى	٦٤	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول :

توزيع أفراد العينة الذين كانت تقابلهم مشاكل أثناء صرفهم مستلزمات الانتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات أو أثناء صرفهم السلف النقدية من الجمعية التعاونية الزراعية بالبلدة فقد أجاب ٣٢ر٨١٪ بأن مشاكلهم تتلخص فى عدم أخذ حقهم بالكامل ــ ٢٦ر٥٦٪ منهم مشاكلهم هى عدم الاهتمام بهم من قبل العاملين بالجمعية ــ ٤٠ر٦٣٪ منهم تتلخص مشاكلهم فى التأخير فى استلام مستحقاتهم عن المواعيد المناسبة وتعتبر هذه المشاكل كلها سواء عدم أخذ الحق بالكامل أو التأخير فى تسليمه أو عدم الاهتمام بالاعضاء شيئا لا يتمشى مع مبادىء تنمية المجتمع ولا مع الادارة الحديثة أو أهداف المجتمع ٠

جدول رقم (١٢)

يبين توزيع افراد العينة طبقا لمن يلجأون اليه لحل مشاكلهم في الجمعية

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس الادارة	٥١	١٢ر٢٥ ٪
عضو مجلس الادارة	٢٢	٨٣ر١٠ ٪
مدير الجمعية	٨٠	٤٠ر٣٩ ٪
المشرف الزراعي	٣١	٢٧ر١٥ ٪
مفتش التعاون	١٦	٨٨ر٧ ٪
الكـــاتب	٣	٥٠ر١ ٪
الاجمـــالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

أعلى نسبة من أفراد العينة وهم ٤٠ر٣٩٪ يلجأون الى مدير الجمعية في حل مشاكلهم ـ يليه رئيس مجلس ادارة الجمعية بنسبة ١٢ر٢٥٪ ـ يليه المشرف الزراعي بنسبة ٢٧ر١٥ ٪ ـ يليه عضو مجلس الادارة بنسبة ٨٣ر١٠٪ ـ يليه مفتش التعاون بنسبة ٨٨ر٧٪ ـ يليه كاتب الجمعية بنسبة بسيطة ٥٠ر١ ٪ من أفراد العينة ٠

ومن ذلك نجد أن نسبة ممن يلجأون الى الأجهزة الشعبية ممثله في رئيس وأعضـاء مجلس الادارة لحـل مشـاكلهم تقـدر بحوالي ٩٥ر٣٥٪ ونسبة من يلجأون الى الأجهزة العـاملة في الجمعية لحـل مشاكلهم (مدير الجمعية ـ المشرف الزراعي ـ الكاتب) نسبة ١٧ر٥٦٪ ومن يلجأون الى مفتش التعاون بعيدا عن الأجهزة الشعبية والتنفيذية في الجمعية نسبة ٨٨ر٧٪

وهذا يعني قوة الادارة البيروقراطية وضرورة اعطاء دفعة لممثلي الأهالي واشراكهم في اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية ٠

جدول رقم (١٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لوجود خطأ فى حساباتهم بالجمعية

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
نعـــم	٤٣	٢١ر١٨ ٪
لا	١٦٠	٧٨ر٨٢ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجـــدول أن :

نسبة ٢١ر١٨٪ من مجموع أفراد العينة أفادوا بأنهم وجدوا اخطاءا فى حسابهم الخاص مع الجمعية بينما أفاد ٧٨ر٨٢٪ بعدم وجود أخطاء فى حسابهم مع الجمعية • والمفروض أن تقل نسبة من وجدوا خطأ فى حساباتهم عن ذلك بكثير •

جدول رقم (١٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمن يلجأون اليه

لمراجعـــة حساباتهم بالجمعية

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
أعضاء مجلس ادارة الجمعية	٣	٦ر٩٨ ٪
مدير الجمعيـــة	٨	١٨ر٦٠ ٪
رئيس الحسابات	٢٤	٥٥ر٨١ ٪
رئيس الحسابات ومدير الجمعية	٨	١٨ر٦١ ٪
الاجمـــالى	٤٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

بسؤال الأفراد ـ الذين أجابوا بوجود أخطاء فى حساباتهم عن الأشخاص الذين يلجأون اليهم لمراجعة حساباتهم تبين أن ٥٥ر٨١٪ يلجأون الى رئيس

الحسابات التابع لبنك التسليف ويلجأ لمدير الجمعية ٦٠ر١٨٪ كما أن ٦١ر١٨٪ يلجأون للاثنين معا أى لرئيس الحسابات ومدير الجمعية • بينما نسبة ٩٨ر٦٪ يلجأون لأعضاء مجلس ادارة الجمعية لفحص حساباتهم ويرجع سبب انخفاض نسبة من يلجأون الى أعضاء مجلس الادارة الى عدم قدرة الأعضاء التعليمية على مراجعة الحسابات • وكذلك يتضح من الجدول وعى أفراد العينة عن الشخص المسئول عن العمليات الحسابية بالجمعية وهو رئيس الحسابات حيث يلجأ اليه ٤٢ر٧٤٪ من أفراد الصيغة •

جدول رقم (١٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لنوع المحصول الذى يقومون بزراعتـــه

« وهل يقومون بزراعة محاصيل القطن والعنب من عدمه »

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
نعـــم	١٧٠	٨٣ر٧٤ ٪
لا	٣٢	١٦ر٢٦ ٪
الاجمالى	٢٠٢	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٧٤ر٨٣٪ من مجموع أفراد العينة يقومون بزراعة محصول القطن والعنب وفول الصويا ــ بينما باقى أفراد العينة ونسبتهم ٢٦ر١٦ ٪ لايقومون بزراعة هذه المحاصيل • ويقومون بزراعة محاصيل الخضر ــ الفاكهة ــ النباتات الطبية والعطرية أى ان نسبة لابأس بها تقوم بزراعة محاصيل غير تقليدية

جـــدول رقـم (١٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من القيـــام بمقـــاومة المحصـــول

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
يقوم بها اهل البلد	٤٢	٢٤ر٧٠ ٪
تبع الزراعـــة	٦٠	٣٥ر٢٩ ٪
تبع الزراعة ويشارك فيهـــا الأهـــالى	٦٨	٤٠ر٠١ ٪
الاجمالى	١٧٠	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن : نسبة ٠١ر٤٠ ٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون ان تكون مقاومة محاصيلهم تحت اشراف وزارة الزراعة ويشارك فيها الأهالى ـ بينما نسبة ٢٩ر٣٥ ٪ من مجموع أفراد العينة يرون ان يقوم بالاشراف وزارة الزراعة فقط ـ بينما نسبة ٧٠ر٢٤ ٪ يفضلون أن تكون المقاومة تحت اشراف أهـل القـــرية ٠

أى أن نسبة من يرون مبدأ المشاركة هم ٧١ر٦٤ ٪ وهى أعلى نسبة وهذا يؤكد الفرض القائل بالمشاركة فى الادرة وعلى مستوياتها المختلفة ٠

جـــدول رقـم (١٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من الخروج مع الموتور

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
خرج بها ميكانيكى الجمعية	٩	٤ر٤٣ ٪
آخذها بنفسى	٥٧	٢٨ر٠٧ ٪
خرج بها ميكانيكى الجمعية وأكـــون معـــاه	١٣٧	٦٧ر٥٠ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن :

نسبة ٦٧ر٥٠٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن أفضل استخدام موتور الرش بالجمعية أن يخرج به ميكنيكى الجمعية ويكون برفقة صاحب الحقل ـ بينما ترى نسبة ٢٨ر٠٧٪ من مجموع أفراد العينة أن أفضل استخدام موتور الرش يكون عن طريق أخذهم له من الجمعية وبدون صحبة الميكانيكى لهم ـ ونسبة ٤ر٤٣ ٪ ترى أن يخرج بالموتور الميكانيكى بمفرده للرش •

وهذا يؤكد أيضا مبدأ مشاركة الاهالى فى الادارة •

جـــدول رقـم (١٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه فى الاشراف على الجرار

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
عضو مجلس ادارة الجمعية	٣٢	١٥ر٧٦ ٪
المشرف الزراعـــى	٥٥	٢٧ر٠٩ ٪
المشرف وأنا وعضو مجلس الادارة	١١٦	٥٧ر١٥ ٪
الاجمـالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجـدول ما يلى :

أجاب ٥٧ر١٥ ٪ من مجموع أفراد العينة بأنهم يفضلون قيام المشرف الزراعى وعضـو مجلس ادارة الجمعيـة المشـرف على أعمـال الجـرار بأصطحاب الجرار اثناء قيامه بعمليات الخدمة والدراس والرى بالحقل •

بينما يرى ٢٧ر٠٩٪ أن المشرف الزراعى يفضل أن يصحب الجـرار اثناء التشغيل فى الحقل ـ ويفضل ١٥ر٧٦ ٪ أن يصحب عضو مجلس ادارة الجمعية الجرار اثناء التشغيل بالحقل •

وهذا يعنى أن ٧٢ر٩١٪ يرون ضرورة مشاركة الاهالى فى هذا الأمر •

جـــدول رقـم (١٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمعرفتهم بقيام بنك القرية بتسليم مستلزمات الانتـــاج

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
نعـــم	٢٠١	ـر٩٩ ٪
لا	٢	ـر١ ٪
الاجمـالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

أجاب ـ ر ٩٩٪ من مجموع افراد العينة بأنهم عرفوا ان بنك القرية هو الذى يقوم حاليا بصرف مستلزمات الانتاج والسلف النقدية بدلا من الجمعية ـ بينما ـر١٪ من افراد العينة لا يعلمون ذلك وهؤلاء هم من غير المزارعين ويعنى ذلك معرفة الفلاحين بالمصادر والهيئات التى تتصل بعمليات خدماتهم والتعامل معهم .

جـــدول رقـم (٢٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمدى سرورهم من انتقال مسئولية الجمعية الى بنك القرية

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
نعـــم	١٩٩	٩٨ر٠٣ ٪
لا	٤	١ر٩٧ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٩٨ر٠٣٪ من مجموع أفراد العينة يعربون عن رضاهم التـام بفكرة انشاء بنوك القرى وقيامها بعملها.تجاههم ـ بينما يرى ١ر٩٧٪ من مجموع أفراد العينة ان تقوم الجمعيات التعاونية بذلك .

جـــدول رقـم (٢١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا نسبب سرورهم من انتقال مسئولية الجمعية الى بنك القـــرية

البيــــــــان	العدد	النسبة المئوية
بأخذ فلوسى بالكامل	٢٥	١٢ر٥٦ ٪
بأخذ مستحقاتى فى المواعيد	٨٦	٤٣ر٢٦ ٪
مفيش حد بيتأمر على	١٣	٦ر٥٣ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل ومستحقاتى فى مواعيدهــا	٢٩	١٤ر٥٧ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل ومفيش حد بيتأمر على	٢	١ر٠٠ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل وبأخذ مستحقاتى فى مواعيدها ومفيش حد بيتأمر على	٣١	١٦ر٥٥ ٪
بأخذ مستحقاتى فى مواعيدها ومفيش حـد يتأمر على	١٣	٦ر٥٣ ٪
الاجمـــــالى	١٩٩	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٤٣ر٢٦٪ من مجموع أفراد العينة يعللون السبب الرئيسى لرضاهم عن انشاء بنوك القرى هو انهم يأخذون مستحقاتهم من مستلزمات الانتاج والسلف فى مواعيدها المناسبة ــ وعلل ١٢ر٥٦٪ سبب رضاهم بحصولهم على مستحقاتهم المالية بالكامل ــ ويرضى ٦ر٥٣٪ عن بنوك القرى لعدم وجود من يتأمر عليهم حسب قولهم ومن أجاب بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المالية بالكامل وكذلك السلف النقدية والعينية فى مواعيدها هم ١٤ر٥٧٪ وأفاد ٦ر٥٣٪ بأخذ مستحقاتهم فى مواعيدها وعدم وجود أحد يتأمر عليهم

وأجاب ١٥ر٥٥٪ بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المالية بالكامل ويحصلون على مستحقاتهم فى مواعيدها ولا يوجد أحد يتأمر عليهم ٠

وبتحليل مضمون الاجابات يتبين عدم رضائهم عما كان يحدث فى الجمعية فيما يتعلق بالنواحى المالية ٠

جـــدول رقـــم (٢٢)

يبين توزيع أفراد العينة الرافضة لانتقال مسئولية الجمعيـــة للبنـــك

البيـــــــــان	العـــدد
باتعب مع موظفى البنك	١
الجمعية أحسن علشان مبيطلبوش حد يضمن	١
الجمعية فيها مجلس ادارة وهم أدرى بمشاكلنا ومصالحنا	١
الجمعية أحسن علشان فى بلدى	١
الجملـــــة	٤

يتضح من الجدول أن فردا واحدا من الأربعة أفاد بأن السبب فى رفضه لانتقال مسئولية الجمعية للبنك هو أنه بيتعب مع موظفى البنك وأفاد شخص آخر أن السبب هو أن البنك يطلب ضمانا عند الصرف وأجاب ثالث بأن الجمعية بها مجلس ادارة يعرف بمصالح الأعضاء ومشاكلهم وأفاد الأخير أن الجمعية فى البلد وليست بعيدة ٠

جـــدول رقـــم (٢٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للاقتراع على رجوع مسئولية بنـــك القـــرية الى (الجمعية)

البيـــان	العـــدد	النسبة المئوية
الجمعيـــــة	٧	٣ر٤٤ ٪
بنك القــرية	١٩٦	٩٦ر٥٦ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول يتضح ان نسبة ٤٤ر٣٪ من مجموع أفراد العينة يرون ان يستمر صرف مستلزمات الانتاج من الجمعية ـ بينما يرى ٥٦ر٩٦٪ من مجموع أفراد العينة ان يستمر صرف مستلزمات الانتاج من بنك القرية وهذا يعتبر مؤشرا لعدم ارتياح الأهالى للجمعية ٠

جـدول رقـم (٢٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لضرورة وجود الجمعية مع بنك القـرية من عدمه

البيـان	العـدد	النسبة المئوية
ليس هناك لزوم للجمعية	٩٥	٧٩ر٤٦ ٪
هناك ضرورة لوجود الجمعية فى القرية	١٠٨	٢١ر٥٣ ٪
الاجمـالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن ٢١ر٥٣٪ من أفراد العينة يرون ضرورة تواجد الجمعية التعاونية الزراعية مع بنك القرية لاستكمال وضمان أخذ مستلزمات الانتاج و ٧٩ر٤٦٪ من مجموع أفراد العينة يرون بامكان الاستغناء عن الجمعية التعاونية الزراعية فى ظل نظام بنوك القرى ٠

جـدول رقـم (٢٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من جهة ادارة المشروعات

البيـان	العدد	النسبة المئوية
الأهـالى	٢١	٣٤ر١٠ ٪
الحكومـة	٥٦	٥٨ر٢٧ ٪
الأهـالى والحكومة	١٢٦	٠٨ر٦٢ ٪
الاجمـالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجـــدول :

أن ٦٢ر٠٨٪ من أفراد العينة يرون أن أفضل ادارة للمشروعات على مستوى القرية تكون بالمشاكة بين الأهالى والحكومة ٠ و٢٧ر٥٨٪ يفضلون ادارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة حكومية و ١٠ر٣٤٪ يفضلون ادارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة من أهالى القرية ٠

ويعنى هذا أن ٧٢ر٤٢٪ لا يفضلون الادارة الحكومية وحدها ، والغالبية تفضل الادارة المشتركة بين الأهالى والحكومة ويؤكد هذا صحة الافتراض الخاص بذلك ٠

جدول رقـم (٣٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يرونه من

تنفيذ قرارات مجلس الادارة

البيـــان	العدد	النسبة المئوية
بدون مراجعــــة	١١	٥ر٤١ ٪
تتراجع من الموظفين	١٩٢	٩٤ر٥٩ ٪
الاجمــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٩٤ر٥٩٪ من افراد العينة يفضلون مراجعة قرارات مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية من الموظفين قبل تنفيذها خوفا من انها لا تمثل المصلحة العامة والخاصة على مستوى التطبيق ٠

ونسبة ٥ر٤١٪ من افراد العينة يفضلون تنفيذ قرارات مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية بدون مراجعة من الموظفين ٠

ويعنى هذا تواجد الادارة الفنية بجانب الادارة الشعبية ٠

جـــدول رقـم (٢٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لرأيهم فى
تعيين أعضاء بمجلس الادارة من قبل الحكومة

البيـــــان	العدد	النسبة المئوية
موافـــــق	١٦٤	٨٠ر٧٨ ٪
غير موافـــق	٣٩	١٩ر٢٢ ٪
الاجمـــالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٨٠ر٧٨٪ من أفراد العينة يوافقون على تعيين أعضاء من قبل الحكومة فى مجلس الادارة وذلك لسرعة الحسم فى المشاكل فى اقصر وقت ممكن ٠

ونسبة ١٩ر٢٢٪ من أفراد العينة لا يوافقون على تعيين أعضاء بمجلس ادارة الجمعية من قبل الحكومة ٠

ويعنى هذا أن الغالبية ترى ضرورة اضافة أعضاء لهم خبرة قد لايحالفهم الحظ أو لا يتمكنون لاسباب عديدة من خوض الانتخابات والوصول لعضوية مجلس الادارة وقد يكون من المفيد الاستفادة بخبراتهم فى أعمال الجمعية ٠

جـــدول رقـم (٢٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقـا لمـا يفضلونه من
ادارة المشروعات فى الوحدة الاجتماعية

البيـــــان	العدد	النسبة المئويه
الاهالـــــى	٣	١ر٤٧ ٪
الحكومـــة	٦١	٣٠ر٠٥ ٪
الحكومة والأهالى	١٣٩	٦٨ر٤٨ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٤٨ر٦٨٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون ادارة المشروعات التى يتم انشاؤها بالوحدة الاجتماعية بمجلس ادارة مشترك بين الاهالى والحكومة ٠

ويفضل ٠٥ر٣٠٪ من مجموع أفراد العينة ادارة المشروعات بالوحدة الاجتماعية بمجلس ادارة من الحكومة ٠ كما يرى ٤٦ر١٪ ان ادارة المشروعات عن طريق الأهالى ٠

ويعنى هذا أن الغالبية تؤكد على ضرورة الادارة المشتركة ٠

وبهذا يمكن القول ان الغالبية تفضل الادارة المشتركة فى ادارة الجمعية التعاونية الزراعية ٠ ولا يخفى على احد ان الجمعية احدى مؤسسات التنمية الهامة جدا بالنسبة للفلاح يتعامل معها من خلال عمليات عديدة ، وترفض الاكثرية من العينة ان تترك الادارة ـ للجانب الحكومى وحده كما انهم لا يفضلون الادارة الاهلية البحتة ، كذلك الامر فى مشروعات الوحدة الاجتماعية ٠

ومع تفضيل الاغلبية للتعامل مع بنك القرية بدلا من الجمعية التعاونية الزراعية فيما يتعلق بمستلزمات الانتاج الا انهم فى نفس الوقت لا يفضلون الغاءها رغم القصور والمشاكل التى تواجه الاعضاء خلال تعاملهم مع الجمعية ٠

من كل هذه المنطلقات يمكن القول ان ادارة التنمية الريفية المشتركة بين الاهالى والحكومة وعدم انفراد جانب بها أو قصر الامر على جانب دون الاخر افضل من ان تكون ادارة قائمة على ساق واحد سواء الحكومة أو الاهالى، فساقا الادارة التنموية هما كل من الحكومة والاهالى شريطة قيام الاهالى بدور فعال وعلى كل المستويات وفى كل العمليات حتى يتركوا بصماتهم وتتواجد افكارهم ويزداد احساسهم بالانتماء ويزيدون من العطاء ، خاصة وان المشاركة الشعبية تؤثر فى اتجاهات الادارة لسببين هما :

١ ـ تمارس المشاركة ضغوطا على الادارة للتجاوب مع حاجات المشاركين طبقا للأولويات التى يرونها ٠

٢ ـ تنقل المشاركة للادارة حاجات المواطنين وأولويات هذه الحاجات ٠ وتؤكد بعض الدراسات التطبيقية الحقائق التالية (١٠) :

ـ توجد علاقة بين معدلات المشاركة ومعدلات تجاوب الادارة ، هذه العلاقة علاقة طردية بمعنى انه كلما تزايدت معدلات المشاركة كلما تزايدت معدلات تجاوب الادارة ٠

ـ لا تسير العلاقة بين معدلات المشاركة الشعبية ومعدلات تجاوب الادارة مع حاجات المجتمع ككل فى اتجاه طردى مطلق ولا تأخذ شكل الخط المستقيم بل تاخذ شكل المنحنى لان المشاركين لا يعكسون بالضرورة حاجات المجتمع وأولويات هذه الحاجات كما يرىاها المواطنون جميعا ٠

ـ كلما كانت هناك مشاركة على نطاق واسع كلما كانت الادارة اكثر تجاوبا مع حاجات المجتمع وأولوياته وكلما كانت المشاركة محدودة كلما اتجه تجاوب الادارة مع حاجات المشاركين اكثر منه مع حاجات غير المشاركين ٠

وحتى تتحقق مشاركة فعالة لابد من ايجاد القنوات القصيرة والسريعة التى من خلالها يمكن التعبير عن ذلك ٠ كذلك ضرورة وضوح النصوص القانونية الخاصة بعمليات المشاركة بل النص عليها وعلى اشكالها فى حالة عدم وجود ذلك ، وتدريب المشتغلين بالتنمية (من الجانب الحكومى والاهلى) تدريبا خاصا يدور حول الادارة ـ المشتركة وفعاليتها وانماطها واساليبها ، وقيام اجهزة الاعلام بدور فعال فى هذا المجال حتى يمكن ترسيخ مبادىء المشاركة فى الادارة لتصبح جزءا من سلوك العاملين فى مجالات التنمية الريفية ٠

ولا يتاتى هذا الا اذا كان هناك اقتناع حكومى باستراتيجية المشاركة الحقيقية كوسيلة هامة لدفع عملية التنمية وايجاد جو من التوازن والاستقرار والديمقراطية ٠

---

(١٠) Sedney Verba and Norman H. Nie, Participation in America, Political Democracy and social equality, Harper and Row, York, 1972, pp. 312-313.

جامعة المنيـــا

كليـــة الاداب

قســـم الاجتماع

هذه البيانات سرية ولا تستخدم الا لغرض البحـــث

استمارة بحث ادارة التنمية فى القرية

١ ـ الحالة التعليمية : أمى ـ يقرأ ويكتب ـ أبتدائى ـ متوسط ـ عالى.

٢ ـ المهنة : مزارع ـ مستاجر ـ عامل زراعى ـ تاجر ـ حرفى ـ موظف.

٣ ـ الدخل بالجنيه شهريا تقريبا (٥ ـ أقل من ١٠) (١٠ ـ أقل من ١٥) (١٥ ـ أقل من ٢٠) (اكثر من ٢٠)

٤ ـ هل عندك ارض زراعية : نعـــم لا

٥ ـ فى حالة نعم

الارض دى ملك ـ ايجار ـ وضع يد

٦ ـ هل فيه حد من اعضاء مجلس ادارة الجمعية اقارب لك : نعم ـ لا

٧ ـ طيب هل اخترت الاعضاء دول علشان ايه ؟

(عشان يخدموا الناس) (عشان هم اقاربى) .

٨ ـ هل تفضل ان يكون الموظفون اللى فى الجمعية منين ؟

(من عند الحكومة) ـ (من اهالى القرية) ـ (من الحكومة ومن اهالى القرية) .

٩ ـ من تفضل ان يكون المسئول عن رئاسة العمل فى الجمعية ؟

(رئيس مجلس ادارة الجمعية) ـ (مدير الجمعية) .

١٠ ـ لما كنت بتستلم السماد والفلوس من الكاتب وأمين المخازن فى الجمعية بتقابلك مشاكل ؟ نعم لا .

١١ ـ فى حالة نعم ايه هى المشاكل دى .

عدم اخذ حقى بالكامل ـ عدم الاهتمام بى ـ التأخير فى استلام مستحقاتى.

١٢ ــ لما بتقابلك مشاكل فى الجمعية لمين بتروح عشان يحلها لك ؟
رئيس مجلس الادارة ــ عضو مجلس الادارة ــ مدير الجمعية المشرف الزراعى ــ مفتش التعاون ــ الكاتب ــ أمين المخازن ــ الساعى ــ الميكانيكى ــ الخبير ٠

١٣ ــ هل قيت غلط فى حسابك بالجمعية نعم لا

١٤ ــ فى حالة نعم

مين الى كان بيراجع لك فيشة حسابك مع بطاقتك الزراعية ٠

(اعضاء مجلس ادارة الجمعية) ــ (مدير الجمعية) ــ رئيس الحسابات) ــ (أمين المخازن) ٠

١٥ ــ هل انت زرع قطن أو عنب أو فول صويا نعم ــ لا

١٦ ــ فى حالة نعم :

ايهما تفضل بالنسبة لمقاومة المحصول :

(يقوم بها أهل البلد) ــ (تبع الزراعة) ــ (تبع الزراعة ويشارك فيها الاهالى) ٠

١٧ ــ لما بتعوز موتور الرش ولا الرشاشة من الجمعية تفضل أن :

(يخرج بيها ميكانيكى الجمعية) ــ (اخذها بنفسك) ــ (يخرج بها ميكانيكى وتكون معاه) ٠

١٨ ــ لما تحتاج الجرار بتاع الجمعية تفضل ان اللى يشرف على تشغيله فى الغيط من ؟

(عضو مجلس ادارة الجمعية) ــ (المشرف الزراعى) ــ (المشرف وانا عضو المجلس) ٠

١٩ ــ هل عرفت ان بنك القرية هو اللى بيسلم المزارعين السماد والفلوس حاليا بدلا من الجمعية ٠٠ نعم ــ لا

٢٠ ــ فى حالة نعم :

هل انت مبسوط من انتقال صرف السماد والفلوس من الجمعية لبنك القرية ٠٠ نعم ــ لا

٢١ ــ فى حالة (نعم) اية السبب ؟

آخذ الفلوس بالكامل ـ اخذ مستحقاتى فى مواعيدها ـ مفيش حد يتامر على ـ اخرى تذكر ٠

٢٢ ـ فى حالة لا ايه السبب

باتعب مع الموظفين بتوع البنك لغاية ما اخذ حقى ـ الجمعية احسن عشان فى بلدى ـ الجمعية احسن عشان ما بيطلبوش حد يضمنى ـ الجمعية فيها مجلس ادارة وهم ادرى بمشاكلنا ومصلحتنا ٠

٢٣ ـ طيب أحسن ترجع تانى صرف الحاجات دى للجمعية ولا تخليها تبع بنك القرية ؟

(الجمعية) ـ (بنك القرية) ٠

٢٤ ـ فى حالة بنك القرية

يعنى مفيش لزمة للجمعية فى البلد   نعـم ـ لا

٢٥ ـ لما تحب تنفذ مشروعات النحل ـ التسمين ـ تربية الدواجن ياترى تفضل ادارتها عن طريق الاهالى أو الحكومة او جهود مشتركة ٠٠

(الاهالى) ـ (الحكومة) ـ (جهود مشتركة) ٠

٢٦ ـ هل تفضل تنفيذ قرارات مجلس ادارة الجمعية بدون مراجعة من الموظفين ولا تتراجع من الموظفين احسن يكون فيها غلط ؟

(بدون مراجعة) ـ (تتراجع من الموظفين) ٠

٢٧ ـ هل توافق على تعيين اعضاء عندهم خبرة من قبل الحكومة فى مجلس ادارة الجمعية ؟

(موافق) ـ (غير موافق) ٠

٢٨ ـ هل تفضل ادارة المشروعات اللى بتقوم بيها الوحدة الاجتماعية زى المشغل ودار الحضانة وصرف المعونات الاجتماعية بواسطة من : (الاهالى) ـ (الحكومة) ـ (الحكومة بمشاركة الاهالى) ٠

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية

فى بعض البلدان العربية

فيما يلى عرض للتنظيمات الادارية لعمليات التنمية الريفية فى كل من الاردن وسوريا وسلطنة عمان والكويت ولبنان ومصر وليبيا ٠

والمعلومات الواردة هنا مستقاة من المجلد الثالث « الدراسات الميدانية » الخاص بادارة التنمية الريفية الصادر عن المؤتمر العربى الرابع للادارة المحلية المملكة المغربية (طنجة) ١٩٧٨ م ٠

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى المملكة الاردنية الهاشمية :

ان الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية فى الاردن على مستويين :

على المستوى القومى :

يقوم المجلس القومى للتخطيط باعداد الخطط القومية بتعاون وتنسيق الوزارات والدوائر الحكومية الاخرى المعنية ومن خلال وحدات تخطيط تتواجد فى كل مؤسسة حكومية ٠

على المستوى المحلى :

تقوم تنظيمات رسمية وشعبية كمجلس القرية والمجلس البلدى والجمعيات التعاونية والخيرية والاندية ببرامج ونشاطات فى القرى بدعم جهات رسمية وشعبية ٠

اما عند الحديث عن الاجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية فمنها :

على المستوى القومى :

١ ـ المنظمة التعاونية الاردنية وتقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية

٢ ـ الاتحاد العام للجمعيات الخيرية وتقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية ٠

على المستوى الاقليمى :

١ ـ اتحاد عام الفلاحين فى وادى الاردن

٢ ـ اتحاد الجمعيات التطوعية بالمحافظات ٠

٣ ـ مجالس استشارية لكل محافظة تجمع بين افراد رسميين وغير رسميين ٠

على المستوى المحلى :

١ ـ جمعيات خيرية	الشئون الاجتماعية
٢ ـ جمعيات تعاونية	المنظمة التعاونية الاردنية

٣ ـ الروابط العائلية ذات المنفعة المتبادلة ٠

٤ ـ مجالس القرية والقادة المحليين ٠

وكل جهاز من الاجهزة الرسمية وغير الرسمية وخاصة على المستوى القومى واحيانا الاقليمى يتولى المشاركة واعداد الخطط ورسم السياسة بالتعاون مع اصحاب العلاقة عند التنفيذ والتمويل يكون هناك شبه استقلال والتزام ٠

وعند البحث فى علاقة الاجهزة الرسمية وغير الرسمية ببعضها البعض نجدها تختلف من جهاز الى اخر بعضها يكتفى بالتنسيق والتعاون وبعضها يذهب الى التكامل والمشاركة فى التخطيط وحتى التنفيذ احيانا ٠ كما هو الحال فى الجمعيات التعاونية والخيرية والمجالس القروية ٠

الا ان هذه العلاقة يعتريها احيانا كثيرة نوع من التكرار فى تقديم الخدمة (الازدواجية) والفجوات مما يؤدى الى ضياع بعض الوقت والجهد والمال وربما كانت هناك حاجة الى اعادة النظر فى تركيبة هذه الاجهزة وانواعها وتنظيمها كدمج البعض والاستغناء عن البعض الاخر عن طريق ما يسمى

باعادة « الفك والربط » بين الوظائف تلك بشكل يؤكد تكاملها وعدم ازدواجية الاشراف والتنفيذ وربما كان المثل الناجح لعملية اعادة النظر فى تركيبه ومهام ووظائف الادارات ذات العلاقة المباشرة بالتنمية الريفية هو خطة تنمية اقليم غور الاردن التى يعود نجاحها الى اسباب منهـا :

١ ـ ان الدراسة والاحصاءات والمعلومات عن الاقليـم كانت وافيـة ودقيقـة ٠

٢ ـ الالتزام بخطة قصيرة المدى واخرى طويلة المدى واقعية وعملية ٠

٣ ـ الالتزام الرسمى وغير الرسمى بتنفيذ الخطة ٠

٤ ـ السلطة المشرفة على الاقليم ادارة واحدة ذات مركز رسمى مؤثر من خلال رئاسة سمو ولى العهد لها ٠

اما ما يتعلق بالتنمية الريفية فى باقى مناطق المملكة فلا شك ان الاجهزة العاملة فى هذا المجال تقابل مشكلات منها :

فى مجال التمويل :

عدم اعطاء التنمية الريفية حصتها الواقعية من استثمارات الخطـة القومية والموازنة العامة كاولوية ٠

فى مجال التنسيق :

غيـاب وجود خطـطة متكاملة للتنمية الريفيـة وعـدم وجـود تنسيق فعال بين الاجهزة العاملة تخطيطا أو تمويلا واشرافا وتنفيذا فالصناديق المالية عديدة والتكامل والتعاون بينها فى سياسة مالية واحدة ضعيف

فى مجال الافراد :

مشكلة تأمين كوادر فنية للعمل فى الريف وتنفيذ برامجه ثم تأخر الريف وحياته الصعبة يجعل الاخرين غير راضيين عن العمل فيه ٠

فى مجال التشريعات :

تشريعات قديمة وضعت لتلائم ازمنة خلت ومرحلة التطور تتطلب التغيير والتجديد ٠

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى الجمهورية العربية السورية :

ان الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط برامج التنمية الريفية على المستوى القـومى هى المجلس الاعلى للتخطيط ومجلس تخطيط الدولة والاجهز التخطيطية والفنية فى الوزارات وتوابعها فى المحافظات ٠

ويمكن القول بوجود مستويين من التخطيط لبرامج التنمية أولهما خاص باوجه النشاط فى القطاعات المختلفة على مستوى المحافظات والثانى على مستوى القرية ٠٠ فبالنسبة للمستوى الاول ، تقوم الاجهزة الفنية فى كل محافظة بحضر الاحتياجات والضروريات اللازمة لتطوير وتنمية المحافظة وتقديم المقترحات المتعلقة بهذا الشان وعرضها على مجلس المحافظة وبعد اعتمادها وتبنيها من قبل هذا المجلس ترفع الى وزارة الادارة المحلية التى تتولى التنسيق بين خطط المحافظات وتقدير مدى احتياجاتها ثم تحيلها بعد ذلك الى مجلس تخطيط الدولة ٠٠ فى نفس الوقت الذى تقوم فيه الاجهزة الفنية للوزارات المختلفة بدراسة احتياجات ولوازم تطوير نشاطها ــ كل فى حسب اختصاصها ــ سواء على المستوى القومى أو على مستوى المحافظات وتحيل نتائج تلك الدراسات مع المقترحات اللازمة الى مجلس تخطيط الدولة ٠٠ ويقوم مجلس تخطيط الدولة بدراسة تلك المقترحات والتنسيق بينها وبعد ذلك يعرضها على المجلس الاعلى للتخطيط الذى يتولى ترجيح الاولويات وفقـا للاحتياجات الاساسية وتبعا للموارد المالية والفنية المتاحة ، وصياغة تلك المقترحات فى خطة موحدة لتعرض على مجلس الوزراء ٠٠

ويقوم مجلس الوزراء بعد مناقشة الخطة باعداد مشروع بقانون لاحالته الى مجلس الشعب ليتولى مايراه مناسبا بهذا الشان ٠ اما على مستوى القرية فوفقا لتشريع الادارة المحلية الجديد يتولى مجلس القرية المهام المناطة بالمجلس فى المدينة او البلدة وفق ما تقرره اللائحة التنفيذية ، بالاضافة الى المهـام التالية :

(أ) اقتراح الخطة الزراعية للقرية ، ووضع الاسس لدعم الجمعيات التعاونية الزراعية وقواعد مساعدتها ومدها بالاعانات اللازمة ٠

(ب) تنفيذ خطـة المحافظة الزراعية فى نطاق القرية او مجموعة القرى والمزارع التابعة لها والعناية بتربية الحيوان وتحسين وسائل الرى والبذور والشاتل ومكافحة الافات وامراض النبـات والحيوان وجميع الاحصاءات الزراعية والحيوانية وتوفير المراعى والعلف ٠

ووفقا للتشريع الجديد يكون لكل مجلس محلى مكتب تنفيذى ٠ وتنتخب المجالس بالاقتراع السرى المباشر من قبل الناخبين المسجلين فى اللائحة الانتخابية ومدة المجلس اربع سنوات وينبثق عنـه مكتب تنفيذى مدته سنتان ٠ ويتم تمويل المجالس عن طريق الرسوم ذات الطبيعة الضريبية ومقابل الخدمات بالاضافة الى الاعانات والقروض ٠ كما يحدد التشريع الجديد للادارة المحلية العلاقات بين مجلس القرية والمجالس الاخرى فى مجالين اساسيين هما مجال الخدمات ومجال الرقابة ٠

ولكن ينبغى الاشارة الى ان تطبيق التشريع الجديد لم يشمل القرى ، وبالتالى فانها مازالت تخضع للنظام القديم حتى الان ٠

واذا كان النظام الجديد يمثل تصورا للمستقبل يتيح للقرية امكانية الاسهام فعليا فى تخطيط التنمية وادارتها فان الملاحظ فى ظل الوضع الحالى ان هذه المسالة لا تتعدى الطلبات والشكاوى فى صورة عرائض تقدم الى المختار او هيئات الاختيار وان عملية التنمية على مستوى القرية تقتصر على جهود فردية ــ فى اغلب الاحيان ٠

ومن كل ما تقدم يتضح ان تخطيط التنمية الريفية فى القطر العـربى السورى يتم من خلال الخطة القومية الشاملة التى تسهم فى وضعها وتنفيذها الاجهزة التخطيطية والاجهزة الفنية لقطاعات النشاطات المختلفة ٠

تتمثل الاجهزة غير الرسمية التى تشارك فى برامج التنميـة الريفيـة فى الاتحادات والجمعيات والهيئات الشعبية ، كالاتحاد العام للفلاحين والاتحاد النسائى والجمعيات الصحية والريفية والتعليمية والاجتماعية المختلفة ٠

ويلاحظ استئثار المناطق الريفية التابعة للمدن الكبرى باكبر نسبة من

هذه الجمعيات والهيئات · فمن مجموع ٢٤ جمعية ريفية بالقطر السورى تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١١ منها ومن بين ٣٤ جمعية تعليمية تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١٦ جمعية منها (حسب احصاءات عام ١٩٧٥) ·· ونفس الامر يكاد يكون بالنسبة لاوجه النشاط الاجتماعى الاخرى ·· وهو ما يعنى حرمان أوسع المناطق الريفية من خدمات هذه الهيئات والجمعيات ويحد فى نفس الوقت من دائرة المشاركة الشعبية فى عملية التنمية الريفية ·

تتجسد اهم المشكلات الادارية التى تواجه الاجهزة العاملة فى مجال التنمية الريفية ·· فى الآتى :

١ ــ فى مجال التمويل : نقص الأعتمادات الكافية لتمويل برامج التنمية الريفية نظراً لاقتصارها فى الغالب على ما هو مقرر فى الموازنة العامة للدولة ·· وبسبب الاعباء الضخمة التى تواجهها الدولة بفعل الظروف والاوضاع الراهنة يصبح من العسير تلبية جميع احتياجات خطط وبرامج التنمية ·· هذا بالاضافة الى محدودية المصادر التمويلية الاخرى بسبب ضعف الايرادات المحلية وضآلة العون الذاتى وبجانب ذلك تبرز المشكلات المتأتية من طبيعة الادارة المالية فى القطر العربى السورى وبشكل خاص الرقابة المالية التى تتسم بالتشدد والتزمت بالاضافة الى خضوع الاجهزة لشتى انواع الرقابة التسلسلية والداخلية والادارية ·

٢ ــ فى مجال التنسيق : عندما بدات الجمهورية العربية السورية التخطيط الشامل لم تكن سوى اجهزة تخطيطية على مستوى هيئة تخطيط الدولة ، ثم احدثت بعد عدة سنوات اجهزة التخطيط على مستوى الوزارات والمؤسسات القطاعية وفى المحافظات ايضا ·· وبحكم التزام الاجهزة التخطيطية المختلفة بخطة التنمية القومية ووضع برامجها الخاصة على ضوء الخطة ، تلاشى الى حد كبير التضارب والتناقض بين الخطط والبرامج من جهة وبين الاجهزة المسئولة عن التخطيط وبعضها من جهة اخرى ·

٣ ــ فى مجال الافراد : لا يزال النقص فى الفئات والكوادر الفنية يشكل عقبة كبيرة فى وجه نجاح التنمية الريفية · بالاضافة الى مستوى الرواتب ،

ونقص الاهتمام بالتدريب والتأهيل وعدم الاهتمام بارساء التنظيم الادارى على الكفاءة والانتاج وتفشى روح اللا انتماء والانتهازية ٠

٤ ـ فى مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية تعانى الاجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج التنمية الريفية شأنها شأن سائر الاجهزة الاخرى من مشكلات التنظيم الادارى ، المتمثلة فى اتباع اسلوب التسلسل الهرمى فى التنظيم واتباع أسلوب التركز الادارى ، ومعالجة الامور على اساس فردى والابتعاد عن التخطيط والتنهيج ، وتشعب الاختصاصات وعدم وضوح المسئوليات والاختناق ، الوظيفى وسوء توزيع الاجهزة ٠ وعلى الجانب الاخر تواجه الاجهزة التنفيذية للتنمية الريفية عقبات اخرى سببها العادات والتقاليد الموروثة فى الريف وتفشى الامية ٠ الامر الذى يقود الى عدم تقبل ابناء الريف لاتجاهات التطور الجديدة وامتناعهم عن معاونة الاجهزة المسئولة عن تنفيذها ٠

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى سلطنة عمان :

الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

١ ـ على المستوى القومى :

(أ) مجلس التنمية ، وهو جهاز مستقل مهمته وضع خطط التنمية ٠

(ب) ادارة التنمية ، وهو جهاز يتبع وزارة الزراعة ومهمته تنشيط الصناعات الريفية ٠

(جـ) مختلف الوزارات كل حسب اختصاصه ٠

٢ ـ على المستوى الاقليمى :

(أ) المجلس البلدى ، ويتبع وزارة الداخلية ، ويقوم بتنظيم بعض الخدمات والنشاطات ٠

(ب) الاندية الرياضية والثقافية وتتبع وزارة الشئون والشباب ، وتقوم بتنظيم النشاطات الاجتماعية ٠

٣ ـ على المستوى المحلى :

١ ـ لا يوجد مجلس قرية •

الاجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى والاقليمى والمحلى توجد الاندية الرياضية والثقافية وتشجع الاجهزة الرسمية نشاطات الاجهزة غير الرسمية بالرعاية المضمونة والمساعدة المادية •

والشكل التنظيمى الحالى للاجهزة المسئولة عن التنمية الريفية يناسب أوضاع السلطنة فى الوقت الحاضر وان أى تغيير فى الشكل التنظيمى يتم حسب الحاجة • وهناك أمثله ناجحه لادارة المشروعات وخدمات التنمية الريفية فى المناطق الريفية والتى تتقدم بنجاح وتكون نواة صناعة ريفية تساهم فى رفع مستوى الدخل لدى سكان الريف •

المشكلات الادارية التى تواجه هذه الاجهزة :

(أ) الاعتمادات غير كافية •

(ب) نقص فى الامكانيات البشرية المتخصصة •

(جـ) نقص فى الامكانيات البشرية فى مجال خطط التنمية الريفية •

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى دولة الكويت :

ـ الاجهزة المعنية بتخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

(١) ١ ـ مراقبة الخدمات والارشاد الزراعى ، وتتبع ادارة الزراعة ومهمتها متابعة تنفيذ خطط التنمية الزراعية •

٢ ـ ادارة المياه والغاز التابعة لوزارة الكهرباء والماء ومهمتها اعمال المسح عن المياه الجوفية •

٣ ـ بنك التسليف والادخار التابع لوزارة الماليــة ومهمته لقراض المزارعين ٠

٤ ـ بلدية الكويت التابعة للبلدية ومهمتها تخصيص القسائم الزراعية٠

٥ ـ وزارة الشئون الاجتماعية والعمل ومهمتها تنظيم القوى العاملة ٠

٦ ـ وزارة التخطيط ومهمتها الابحاث الاحصائية الزراعية ٠

(ب) الاجهزة الاخرى (على المستوى القومى) :

١ ـ اتحاد المزارعين الكويتى وهو عبارة عن اتحاد أهلى ويضم مزارعى الخضر ٠

٢ ـ اتحاد مربى الدواجن وهو اتحاد يضم مربى الدواجن ٠

٣ ـ اتحاد منتجى الالبان الطازجة وهو اتحاد اهلى يضم مربى الابقار ٠

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى لبنان :

بغية تنفيذ مبادىء التنمية الريفية التى ذكرناها سابقا لابد من وجود اجهزة رسمية تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية ٠ وهذه الاجهزة هى على ثلاثة مستويات :

المستوى القومى : وزارة التصميم العام ـ مجلس التصميم والانماء ـ مجلس الاعمار والانماء (انشىء حديثا فى مطلع عام ١٩٧٧ ٠

المستوى الاقليمى : مجلس المحافظة ـ الدوائر الاقليمية ـ الفرق المتعددة النشاطات ولجنة التنسيق العليا ٠

المستوى المحلى : وحدات التنمية الريفية التابعة لمصلحة الانعــاش الاجتماعى ٠

اما الاجهزة غير الرسمية فهى الجمعيات والتنظيمات والهيئات التطوعية. لكن اثرها محصور بشكل عام فى المشاركة على المستوى المحلى ٠ اما العلاقة بين الاجهزة الرسمية بعضها بالبعض الاخر على مختلف المستويات فهى وبصورة عملية ودائمة شبه مفقودة واما من الناحية التنظيمية النظرية فهى على افضل ما تكون عليه العلاقة ٠

لذلك يجب التشديد فى تطبيق الهيكلية المرسومة فى النصوص التنظيمية. والدليل على وجوب تطبيق هذه الهيكلية وبالتالى التنسيق بين الاجهزة المعنية على كافة المستويات هو نجاح المشاريع التى تضافرت فيها جهود الاجهزة ، كل جهاز وفق اختصاصه ونطاقه الجغرافى ، وفشل المشاريع الانمائية التى لم ينسق لدراستها وتنفيذها بين الاجهزة المختصة ولم يؤمن لها التمويل اللازم ٠

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى مصر :

الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

١ ـ على المستوى القومى :

الجهاز : الجهة التى يتبعها ، الاختصاصات والمسئوليات ٠

اللجنة العليا : تتبع رئيس الوزراء ، رسم الاطار وتحديد اهداف الخطة القومية وخطة التنمية ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة وزارة التخطيط

اللجنة الوزارية : تتبع رئيس الوزراء ، تتولى وضع السياسة العامة لخطة التنمية واعتماد البرنامج الزمنى للتنفيذ ، وتحديد اسلوب العمل بين الاجهزة المعنية وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ ٠ ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة السيد وزير الدولة للحكم المحلى وجهازه الامانة العامة للحكم المحلى ٠

جهاز بناء وتنمية القرية : يتبع وزير الدولة للحكم المحلى انشىء بموجب القرار الجمهورى ٨٩١ لسنة ١٩٧٣ ويتولى تنفيذ السياسة العامة والبرامج التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى فيما يتعلق ببناء وتنمية

القرية بالتنسيق مع الوزارات والمحليات والجهات المعنية بما يحقق التكامل للمشروع وله اقتراح الخطة العامة والعمل على التنفيذ ومتابعته ٠

٢ ـ على المستوى الاقليمى :

أخذت مصر بأسلوب التخطيط الاقليمى منذ عام ١٩٦٣ ويعنى التخطيط الاقليمى أنه نشاط قاصر على وحدة أقليمية أو جغرافية معينة ٠٠ وهو منهج علمى يستهدف تحقيق اكبر قدر ممكن من التنمية الاقليمية ولا يتم ذلك بمعزل عن التنمية القومية ولكن فى اطارها ٠٠ لذا فان التخطيط الاقليمى قد يشمل أكثر من محافظة وقد يقتصر على محافظة واحدة متكاملة اقتصاديا متجانسة اجتماعيا ٠

٣ ـ على المستوى المحلى :

(أ) أملا فى احداث تنمية شاملة متكاملة ـ فان التخطيط على المستوى المحلى لا يقتصر على الوحدات القروية ٠٠ أو وحدات المراكز والمدن ، بل يتعداه الى مستوى الوحدة المحلية للمحافظة ـ كما سبقت الاشارة الى ذلك ـ بأن نصت اللائحة التنفيذية للقانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ على أن تختص وحدات الحكم المحلى للمراكز والمدن والاحياء والقرى باقتراح مشروعات خطط التنمية الخاصة بها ٠٠ ويختص المجلس المحلى للمحافظة باقرار مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة وفق السياسة العامة للدولة وفى اطار الخطة العــامة ٠

(ب) وحدات الحكم المحلى فى مصر ٠٠ تشمل مجلسا محليا منتخبا ٠٠ على كافة المستويات (محافظة ـ مركز ـ مدينة ـ حى ـ قرية) ولجنة تنفيذية تعاون هذا المجلس فى تلك المستويات ٠

مجلس القرية (المحلى المنتخب)

تشكيله : يشكل من ستة عشر عضوا تمثل القرية الرئيسية مقر المجلس وباقى القرى الاعضاء ٠٠ ينتخب من بينهم الرئيس والوكيل ٠ على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين ٠

اختصاصاته : يتولى المجلس المحلى للقرية فى نطاق السياسة العامة للمركز الرقابة والاشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى ــ فى نطاقه ــ وعلى الاخص :

ــ اقتراح مشروع الموازنة والخطة السنوية ومتابعة تنفيذها واقرار مشروع الحساب الختامى ٠

ــ اقتراح وسائل المشاركة الشعبية بالجهود الذاتية ٠

ــ نشر الوعى الزراعى لتحسين وتنويع الانتاج ٠

ــ اقتراح انشاء مرافق عامة بالقرية ٠

التمويل : تشمل الموارد المالية للقرية ٧٥٪ من الضريبة الاصلية والاضافية على الاطيان ٠

ــ الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلى التى يفرضها المجلس ٠

ــ حصيلة ضريبة الملاهى والمراهنات ٠

ــ موارد أموال القرية والمرافق التى تقوم بها ٠

ــ ما يخصصه مجلس محلى المحافظة من موارد للقرية ٠

الاعانات الحكومية ٠

ــ التبرعات والهبات والوصايا ٠

ــ القروض التى يعقدها المجلس ٠

ــ موارد حساب الخدمات والتنمية المحلية ٠

علاقاته بالمجالس المحلية الاخرى :

(أ) **علاقات رأسية** : مجلس المركز ٠٠ يشارك فى اصدار قرارات المجلس المحلى للمركز فيما يختص بدائرة عمله من خلال ممثليه فى المجلس ٠ مجلس محلى المحافظة ٠٠٠ المشاركة فى اصدار قرارات المجلس فيما يختص بدائرة عمله ٠

(ب) **علاقات افقية** : ــ الاشراف والرقابة على أجهزة الخدمات والمرافق الواقعة فى نطاق المجلس ٠

- التوجيه والمعاونة للاجهزة التابعة لوحدات مركزية والتى تخدم فى دائرته .

- معاونة ومباشرة انشطة المؤسسات الشعبية والأهلية التى تخدم فى نطاق المجلس .

علاقاته بالحكومة المركزية :

- اقتراح مشروعات خطة التنمية المحلية فى دائرته .

- الالتزام بما تصدره الحكومة المركزية من سياسة عامة والعمل على تنفيذها فى اطار الخطة القومية للدولة .

علاقاته بالاجهزة المحلية الاخرى
فى نطاقه

- الاشراف والادارة لاجهزة الخدمات والمرافق التابعة له وعلى الاخص وحدات التربية والتعليم والصحة والاسكان ، والتعمير ، والمرافق والشئون الاجتماعية والتموين والتجارة الداخلية ، والزراعة والاعمال البيطرية .. والشباب والرياضة .

- التعاون والتوجيه والتنسيق مع الوحدات الانتاجية والخدمية .. الاخرى والمؤسسات الاهلية والشعبية .

الاجهزة غير الرسمية (جمعيات / تنظيمات شعبية / هيئات تطوعية..)

التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

الجهة	النوع	الاختصاص

على المستوى القومى :

- جهاز تنظيم الاسرة والسكان حكومى

- الاسهام فى التنمية الريفية فى قرى الجمهورية للوصول بها الى رفع مستوى دخل الاسرة الذى يؤثر بدوره على فكرة الاسرة فى الانجاب .

ـ هيئة التخطيط العمرانى   حكومى

ـ الاسهام مع جهاز بناء وتنمية القرية فى التنمية العمرانية فى القرى عن طريق بناء مساكن ارشادية للفلاحين .

ـ اتحاد الجمعيات والمؤسسات الخاصة جمعيات .

ـ تساهم فى التنمية المتكاملة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا .

ـ التنظيم النسائى : هيئة تطوعية

تنوير المرأة بالريف بأساليب العمـل على الاشغال ـ الابرة والتريكو والمشاغل ومحو أميتها .

ـ التنظيمات الشبابية تنظيمات شعبية قيام شباب الاحزاب بالاشتراك مع جهاز القرية باعداد قوافل تسهم فى تطوير القرية عن طريق فتح الشوارع الحديثة ـ ردم البرك والمستنقعات .. محو أمية الكبار .

على المستوى المحلى :

ـ جمعيات تنمية المجتمع أهلية المشاركة عن طريق الاهالى فى تنمية المشروعات على مستوى الوحدة المحلية .

الأجهزة المسئولة عن ادارة المشروعات بعد تنفيذها :

اسم الجهاز	الجهة التى يتبع لها
ممثل وزارة الشئون فى المجلس المحلى للقرية بالنسبة لدور الحضانة والمشاغل والتريكو .	وزارة الشئون الاجتماعية
ممثل وزارة الزراعية فى المجلس المحلى بالنسبة لمشروعات الكتاكيت والمناحل والدواجن .	وزارة الزراعة
ادارة بناء وتنمية القرية بالمحافظة	جهاز بناء وتنمية القرية المصرية

ما هى العلاقة بين الاجهزة الرسمية بعضها بالبعض الاخر على مختلف المستويات ؟

على المستوى القومى :

يلتزم جهاز بناء وتنمية القرية المصرية بتوجيهات اللجنة العليا للتخطيط التى تختص برسم الاطار وتحديد الاهداف القومية وخطة التنمية ٠

كما يلتزم بما تصدره اللجنة الوزارية للحكم المحلى من قرارات ٠٠ خاصة بالسياسة العامة لخطة التنمية والبرنامج الزمنى للتنفيذ وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ ٠

ويتولى جهاز بناء وتنمية القرية السياسة العامة والبرامج التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى ٠

على المستوى المحلى :

فانه يتم الاتفاق على مقترحات خطة التنمية مع وحدات التخطيط وادارات تنمية القرية على المستوى المحلى ـ ويقوم جهاز القرية بتوزيع الاستثمارات على المحافظات وعلى مستوى المشروعات فى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية ثم متابعتها ـ وحل المشاكل التى تعترضها ـ ٠٠٠ وعلى هذا فان الوضع الراهن لهذه العلاقة يمكن تصويره طبقا للخريطة المرافقة٠

مثل ناجح لادارة مشروعات وخدمات التنمية الريفية فى أحد أقاليم الدولة **مع بيان موجز لأسباب ذلك النجاح ٠**

من الامثلة الناجحة لمشروعات التنمية مشروع تحضين الكتاكيت ومشروع الالات الزراعية بقرية ابو جندير محافظة الفيوم ٠ وترجع أسباب نجاح هذه المشروعات الى ما يلى :

ـ اختيار المشروعات التى تمثل احتياجات القرية مما أدى الى كفاءة تشغيلها ٠ وتحقيق أهدافها ٠

ـ الكفاءة الادارية للوحدة المحلية مما أدى لسلامة تشغيل هذه المشروعات، وتحقيق النتائج المستهدفة ٠

ـ اهتمام المسئولين بالمحافظة فى متابعة تنفيذ وتشغيل المشروعات ييسر للوحدات المحلية الحصول على مستلزمات التشغيل والتغلب على الصعوبات التى تواجه التنفيذ والتشغيل ٠

مثل آخر فاشل لادارة تلك المشروعات والخدمات فى أحد أقاليم الدولة مع توضيح أسباب ذلك الفشل ٠

من الامثلة الفاشلة مشروع الصناعات الزراعية (تصنيع الألبان) فى قرى محافظة سوهاج ٠

ويظهر فشل هذه المشروعات فى عدم تشغيلها بعد اقامتها أو ضعف التشغيل وقد ظهر أن أسباب ذلك كان راجعا الى ارتفاع سعر اللبن الخام الى ٢٠٠ مليم للكيلو جرام ـ مما يؤدى الى رفع تكاليف الانتاج بما يزيد عن أسعار السوق ٠

ولعلاج ذلك فقد تم الاتفاق على أن يجرى الاتصال مع الاهالى لترغيبهم بتسليم اللبن بسعر مناسب مقابل اعطائهم كسبا لتغذية مواشيهم ٠
وترجع اسباب الفشل الى ما يأتى :

ـ سوء اختيار المشروع المناسب للتنمية فى القرية لو كان سعر اللبن مرتفعا الى هذا الحد فعلا ٠

ـ عدم كفاءة الوحدة المحلية اداريا لسوء اختيارها للمشروع أو لعدم الاتجاه لحل المشكلة حيث أن الحل السابق اقترحته المحافظة وليست الوحدة المحلية ٠

ـ ضعف دور المجلس المحلى سواء فى تخطيط المشروع أو تشغيله وعدم اسهامه فى حل المشكلة أو محاسبة المسئول ٠

أهم المشكلات الادارية التى تواجه الاجهزة التى وضعتها فى الاجوبة السابقة ، والعاملة فى مجال التنمية الريفية :

١ ـ فى مجال التمويل : قصور الموارد المالية يجعل المسئولية الملقاة على الحكومة كبيرة ، ولا يسمح بمواجهة كافة الاحتياجات التى تستلزمها التنمية الشاملة المتكاملة ٠٠ ولابد أن تسهم الجهود الشعبية بنصيب وافر فى هذا المجال ٠

٢ ـ فى مجال الافراد : ـ نقص المهارات الفنية ـ خصوصا الكفاءات والتخصصات يعوق التنفيذ ٠٠ وسيتحسن الأمر ٠٠ بصدور قرار اللجنة الوزارية للحكم

المحلى بنقل السلطات والاختصاصات والعاملين من دواوين الوزارات الى المحليات •

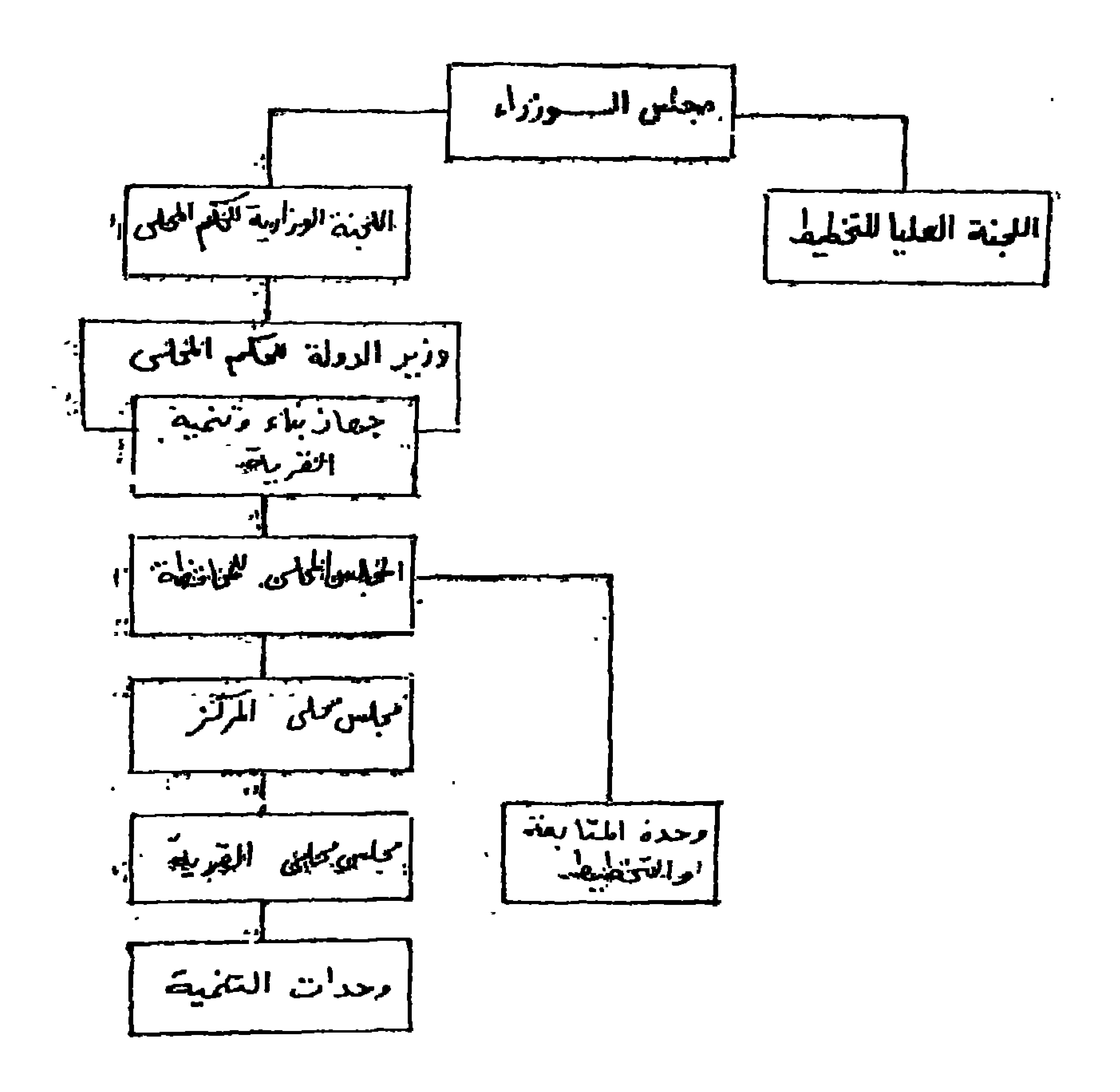
وبحيث يقتصر عمل تلك الوزارات على التخطيط والاشراف والمتابعة فقط •

ـ ضعف الكفاءة الادارية يؤدى الى قلة استغلال الامكانيات وضعف تشغيل المشروعات الأمر الذى يقلل العائد منها •

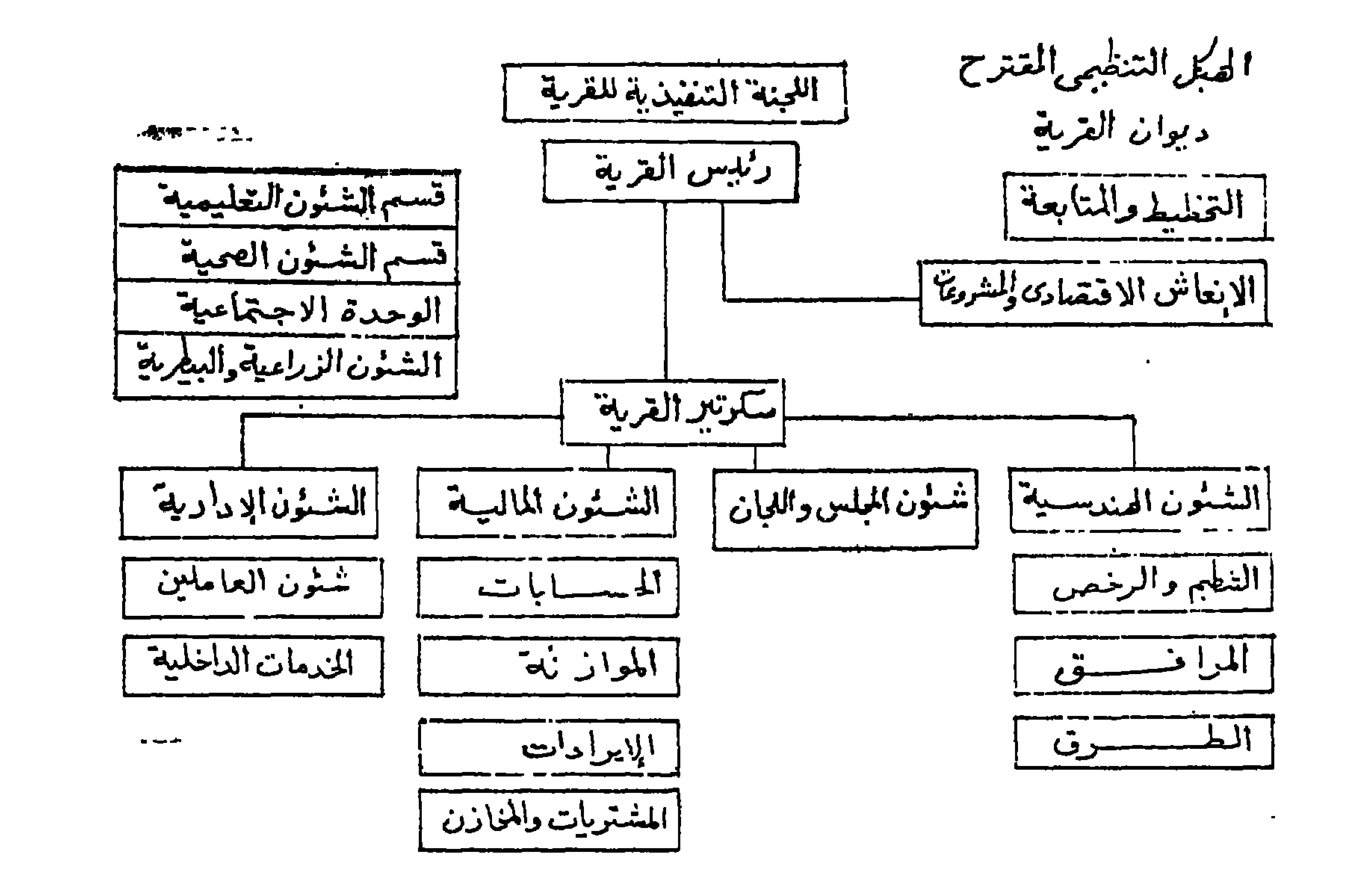
٣ ـ فى مجال التنسيق : ان كثرة وتعدد الاجهزة المركزية المسئولة عن التنمية الريفية وعدم الربط بين خططها يؤدى الى تكرار المشروعات وتضاربها • ولقد تم تشكيل لجنة لتنسيق الخدمات بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية بالقرار الوزارى رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٧ وبعد موافقة اللجنة الوزارية للحكم المحلى وعضوية السيد نائب الوزير رئيس الجهاز والسادة رؤساء الاجهزة المعنية بالخدمة الريفية (هيئة مياه الشرب ـ هيئة كهربية الريف ـ هيئة التخطيط العمرانى ، جهاز تنظيم الاسرة والسكان ـ رئيس مجلس ادارة بنك ناصر •) ووكلاء أول الوزارات المختصين بالتنمية والتخطيط وتختص هذه اللجنة بتحقيق التكامل والتنسيق والترابط بين خطط وبرامج الوزارات والهيئات والاجهزة والجهات المعنية بالتنمية الريفية فى اطار السياسة والخطة التى يعدها جهاز بناء وتنمية القرية •

٤ ـ فى مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية :

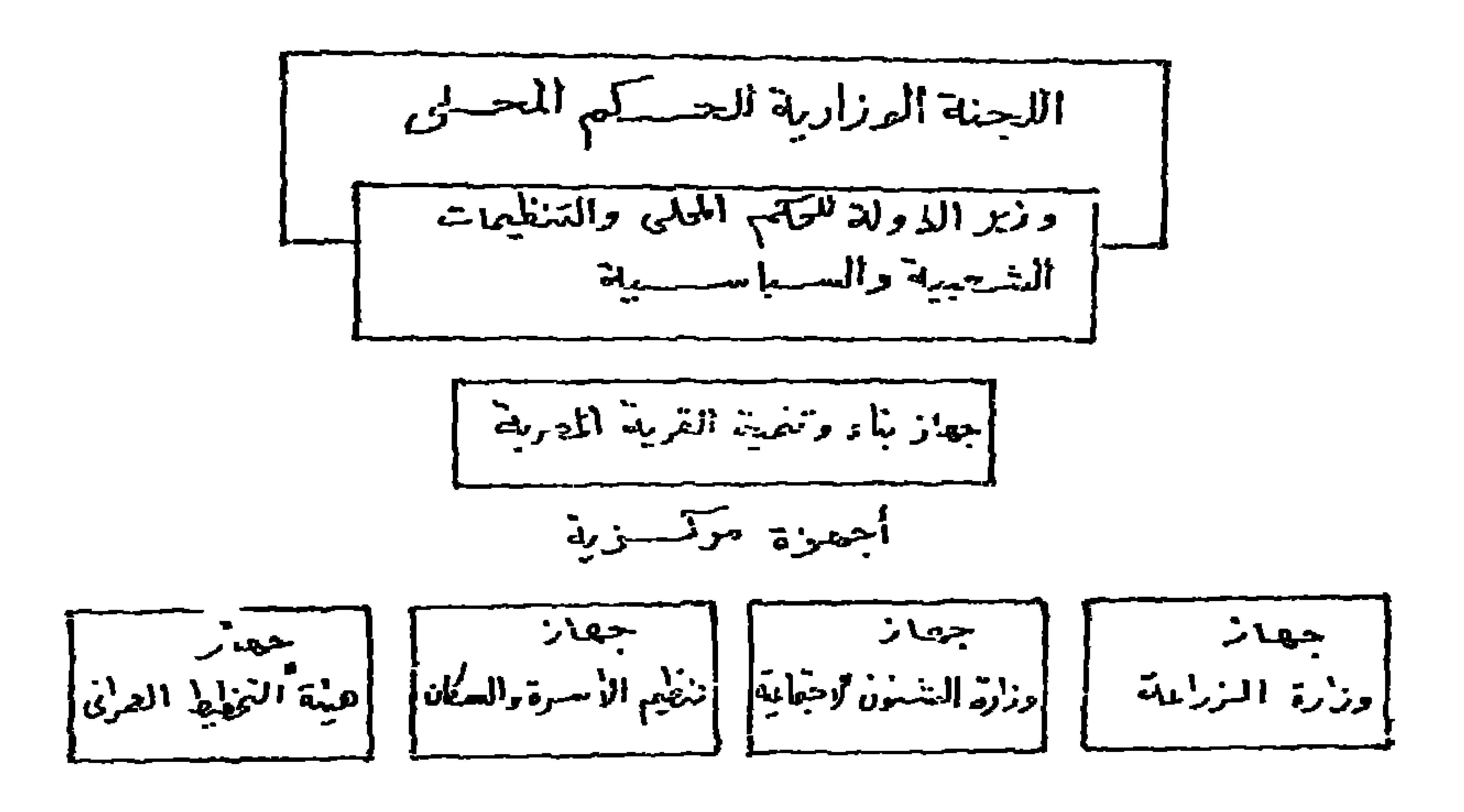
عجز الاجهزة الفنية خصوصا الهندسية منها والمتخصصة يعرقل تنفيذ المشروعات ، كما ان امكانيات التنفيذ المحلية يقصر جهودها عن القيام بمهامها •



مجلس الوزراء
اللجنة العليا للتخطيط
اللجنة الوزارية للحكم المحلي
وزير الدولة للحكم المحلي
جهاز بناء وتنمية القرية
المجلس المحلي للمحافظة
مجلس محلي المركز
مجلس محلي القرية
وحدات التنمية
وحدة المتابعة والتخطيط



الهيكل التنظيمي المقترح
ديوان القرية
اللجنة التنفيذية للقرية
رئيس القرية
التخطيط والمتابعة
الإنعاش الاقتصادي والمشروعات
قسم الشئون التعليمية
قسم الشئون الصحية
الوحدة الاجتماعية
الشئون الزراعية والبيطرية
سكرتير القرية
الشئون الهندسية
التنظيم والرخص
المرافق
الطرق
شئون المجلس واللجان
الشئون المالية
الحسابات
الموازنة
الإيرادات
المشتريات والمخازن
الشئون الإدارية
شئون العاملين
الخدمات الداخلية



التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية :

الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

- مجلس التخطيط الاعلى
- مجلس الوزراء
- وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى
- مجلس التنمية الزراعية

على المستوى المحلى :

- البلديات
- المؤتمرات الاساسية
- مراقبات الخدمات
- اللجان الشعبية

ـ الوحدات الاجتماعية المتنقلة
ـ مراكز التوعية الاجتماعية
ـ المراكز الصحية

الاجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

ـ الاتحاد التعاونى الزراعى
ـ الاتحاد النسائى العـام
ـ رابطة العاملين بالخدمة الاجتماعية

على المستوى المحلى :

ـ الجمعيات التعاونية الزراعية
ـ الجمعيات النسائية
ـ الاندية

ملحق
مصطلحات فى الادارة

Ability of Communication	القدرة على الاتصال
Ability to assume responsibility	القدرة على تحمل المسئولية
Achievement	الانجـــــاز
Actualization	تحقيق الذات
Action Plans	خطط عمـــل
Administration	ادارة
Administrative Development	تنمية ادارية
Administrative Functions	وظائف ادارية
Administrative Leaders	قادة اداريون
Administrative Reform	اصلاح ادارى
Administrative Situation	موقف ادارى
Administrative Skill	مهارة ادارية
Administrative State	دولة الادارة
Administrative Technology	تكنولوجيا ادارية
Agent	وكيـــــل
Aggressive Behaviour	سلوك عدوانى
Allotment Plans	الخطط التى تخصص مبالغها سلفا
Atbirth	مرحلة تكوين أو نشاة التنظيم
Alternative Plans	الخطط البديلية
Apathetic group	تجمع الموظفين الخاملين
Associational Attractiveness	جاذبية الانسجام الجماعى

Atmosphere of approval	ايجاد جو من الرضا والقبول فى علاقة القائد بمرؤوسيه
Authority and Responsibility	مبدأ السلطة والمسئولية
Authoritative Constraints	عقبات رسمية
Authority of Facts	سلطة الحقائق
Amarriage between the man and the Situation	تزاوج بين الفرد والموقف
Authority of Position	سلطة المركز أو الوظيفة
Authoritarian Principles	المبادىء الاستبدادية
Autocratic Leadership	القيادة الأوتوقراطية
Auxiliary agencies	وحدات معـــاونة
Barriers	حواجز (معوقات)
Benevolent rules	القواعد الخيرة « النافعة »
Blind Obedience	طاعة عميـــاء
Board of Directions	مجلس الادارة
Bonds of Organization	مجموعة الروابط التنظيمية
Bottom-up-management	الادارة النابعة من أسفل
Budgeting	اعداد الميزانية
Bureaucracy	بيروقراطية
Bureaucratic Model	النموذج البيروقراطى
Bureaucratic Organizations	التنظيمات البيروقراطية
Calculated	مخاطره محسوبة
Capacity	مقـــدرة

Censor	الرقيب
Centralization	مبدأ المركزية
Charismatic Authority	السلطة العظيمة (الملهمة)
Charismatic Leader	قائد كارزمى (ملهم)
Clique	شلـــــة

النظريات الكلاسيكية او التقليدية للتنظيم الادارى

Classical or Traditional Organization Theories

Coefficient of Ignorance	عامل ارتباط الجهل
Coercive	اكراه وقهــــر
Coercive Power	قدرة تأثير على الاكراه
Cogs in a machine	تروس فى ماكنية
Committee	لجنـــــه
Combination Approach	المدخل التوفيقى
Conceptional Skills	المهارات الذهنية
Conformity	الخضوع والتبعية
Conservative group	تجمع الموظفين المحافظين
Conventional View	النظرة التقليدية فى الادارة
Coordinating	التنسيق
Consistent discipline	وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل
Continuity	الديمومـــة
Contributions	مساهمات
Critical Factor	السبب الرئيس

Decision	قـــــــرار
Decisiveness	الحـــــزم
Decision-Making	صنع القرار
Decision-Taking	اتخاذ القرار
Decision Under Pressure	اتخاذ القرار تحت الضغط
Democratic approach to Leadership	المدخل الديمقراطى للقياده
Democratic Leadership	القيادة الديموقراطية
Development State	دولة التنميـــة
Diffusion of Power	انتشـــــار القـــــوه
Direction	التوجيــــة
Discipline and Obedience	مبدأ النظام والطاعة
Dual Leadership	القيادة المزدوجة
During Youth	مرحلة الاستقرار للتنظيم وانتعاشه
Division of Work	تقسيم العمـــل
Dynamic of Administration	النواحى الحركية فى الادارة
Economic Development	التنمية الاقتصادية
Economic Growth	النمو والاقتصادى
Economic Needs	حاجات اقتصادية
Effective	فعـــــال
Efective Chanels of Communications	وسائل الاتصالات الفعاله
Effecient	الكفء
Effective Leadership	قيادة فعالــــه
Effeciency	الكفـــــاءة

Effectiveness	الفاعليـــــة
Elite	الصفوه أو النخبة
Emotional Flave-up	تفارق عاطفى بين الموظفين
Emotional readiness	الاستعداد الوجدانى
Emotional Stability	الاتزان العاطفى والانفعالى
Empathy	التقمص الوجدانى « تفهم القائد لوجهه نظر مرؤوسية »
Entrepreneur	المنظم الاقتصادى « رجل الأعمال »
Equity	مبـــدأ المســـاواه
Erratic group	تجمع الموظفين الذين يكون سلوكهم شاذا بالنسبة للسلوك المعتاد لزملائهم
Exceptional qualities	الصفات الفذة
Expectiation	التوقـــع
Experience	الخـــــبرة
Facilitator	الميســـــر
Faire and Suitable Recompense	المكافآت العادلة والمناسبة
Feed back	التغذية المادة (العكسية)
Financial Technology	التكنولوجيا المالية
Firm belief system	نظام الايمان بمعتقدات ثابته
Firm but Fair	الاسلوب الحازم العـــادل
First line management	الاداره المباشره الاشرافية
Followership role	دور التبعية
Forcasting	الاستطلاع
Forces in the leader	القوى الكامنة فى القائد

Forces in the situation	القوى الكامنة فى الموقف
Forces in the Subordinates	القوى الكامنة فى المرؤوسين
Formal authority theory	نظرية السلطة الرسمية
Formal leadersip	القيادة الرسمية
Formal Organization	التنظيم الرسمى
Frustration	أحبـــــاط
Functions of Leadersipp	وظائف القيـــــادة
Functional Organization	التنظيم الوظيفى
Functional Planning	التخطيط الوظيفى
General assembly	الجمعية العمومية
Getting Results	الوصول الى النتائج
Government sence	الحاســـة الحكومية
Group	الجماعــــة
Group Characteristics	خصائص جماعة العمــــل
Group decisions	قرارات جماعية
Group dynamics	دنياميات الجمــاعة
Group Goals	اهداف مجموعة اعضاء التنظيم
Group Training	التدريب الجمــاعى
Hard approach	مدخل الشــــده (فى الاداره)
Healthy group	الجماعة السليمــــة
Hierarchy	التسلسل الادارى
High-Flex manager	القائد ذو المرونه العاليـــه
Horizontal Cliques	شلل الموظفين التى تتكون افقيا فى التنظيم الرسمى

Human element	العنصر الانسانى
Human relations Theory	نظرية العلاقات الانسانية
Human Skills	المهارات الانسانية
Humanization of administration	جعل الادارة انسانية
Incentives	الحوافز (مشجعات)
Individual approach	المدخل الفــــــردى
Individualistic Skills	المهارات الذاتية
Inducements	المغريات
Informal Organization	التنظيم غير الرسمى
Informal Leadership	قياده غير رسمية
Informational Conferences	مؤتمرات اخبارية
Inhibition	تثبيط العــــــزم
Inherited rather than aquired	موروثه وليست
Initiation	المبــــــادأه
Inputs	المدخــــلات
Interaction	تفــــــاعل
Interactional Theory	النظرية التفاعلية
Interdependence relation	علاقة اعتمادية متبادله
Intimacy	الالفة بين أفراد الجماعة
Job or role enlargement	توسيع مجال الوظيفة أو الدور
Job Training	تدريب العمـل
Labor Turnover	ترك أو تغير العمل
Laissez-Faire Leadership	القيادة المنطلقة أو غير الموجهه
Leader Follower interaction	التفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة

Leader-member relation	العلاقة بين القائد وموظفيه
Leader are born not made	القادة يولدون ولا يصنعون
Leadership role	دور الفرد كقائد
Legitimacy	الشرعية
Lesgitimate Power	قوة تأثير قائمة على الشرعية
Line agences	وحدات تنفيذية
Line Organization	التنظيم الرسمى
Low-Flex manager	القائد ذو المرونه المنخفضة
Manamegent by activity	الاداره بالنشاط
Management by authority	الادارة بالسلطة
Management by Objectives	الادارة بالاهداف
Management by Objectives and Self Control	الادارة بالاهداف والرقابة الذاتية
Management Contract	العقد الادارى
Managing Change	ادارة التغيير
Managing time	ادارة الوقت
Managerial efficiency	الكفاءة الادارية
Managerial effectiveness	الفعالية الادارية
Managerial ideology	ايديولوجيه الادارة
Managerial revolution	الثورة الادارية
Man of the hour	رجـــل الساعة
Maturity	مرحلة نضج وازدهار التنظيم
Maximization	التعظيم (تعظيم الناتج)

Mental abilities — القدرات العقليـــــة

Mental qualities — صفات ذهنيـــــة

Middle management — الادارة الوسطى

Modern organization Theories — النظريات الحديثة للتنظيم الادارى

Modernization

Monetary stimulus — التحديث الحافز النقـــــدى

Moral qualities — صفـــــات اخلاقية

Need for effection — حاجة الموظف الى الاحساس بالمحبة والعطف

حاجة الموظف الى الحرية والاستقلال فى العمل

Need for freedom and independence

Negative incentives — الحوافز السلبية

Non-managers role — دور غير المديرين

Old fashioned style of leadership — الاسلوب القيادى القديم

One-man Company — شركة الرجل الواحد

Open end plans — الخطط المفتوحة

Order — مبدأ الترتيب والنظـــام

Organization — التنظـــــيم

Organizing — عمليـــــة التنظـــيم

Organizational charts — الخرائط التنظيمية

Organizational equilibruim theory — نظرية التوازن التنظيمى

Organizational goals — أهداف التنظيم

Orientation training — تدريب الاعداد

Out-puts — المخرجـــات

Paper-work problem	مشكلة الاعمال الورقية
Participation	المشـــاركة
Participative administration	الادارة بالمشاركة
Passing the back	دفع المسئولية على الغـــير
Paternalistic leadership	القيادة الابوية
Pension	معـــــاش
Performance appraisal programs	برامج تقييم الأداء
Personal dynamic process	عملية شخصية ودينامية
Personals goals of the follower	الاهداف الشخصية للموظف
Personal goals of the leader	الاهداف الشخصية للمدير القائد
Physical qualities	صفات جسمية
Physical traits	السمات الجسمية
Planning	التخطيط
Political sence	الحاسة السياسية (الاستجابة للروح السياسية العامة)
Political Skill	المهارة السياسية
Possible alternative	البدائـــل المتاحـــة
Predicting - (prediction)	التنبـــؤ
Primary needs	الحاجات الاولية
Principle of integration	مبدأ التكامل
Priority of needs	أولويـــة الحاجات
Prodblem-solution conferences or meetings	مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة
Process of delegation	عملية التفويض

Productive efficiency	الكفاءة الانتاجيـــة
Pseudo-participation	اتباع وسائل المشاركة الزائفـــة
Psychological needs	حاجات نفسية
Rational legal-authority	السلطة الشرعية أو الرشيدة
Rational process	عملية رشيدة
Rationalization	الترشيد
Remuneration of personnel	مبدأ مكافاة المستخدمين
Responsibility	المسئولية
Reward and punishment	الثـــواب والعقـــاب
Reward power	قوة تأثير قائمة على الاثابة
Role playing	لعب الـــدور
	حاجة الموظف الى الاحساس بالامن والطمأنينة فى عمله
Saft and security needs	
Scalar chain	مبدأ تدرج السلطـــة
Scientific Management theory	نظرية الادارة العملية أ
Scape goating	كبش فـــداء
Secondary needs	حاجات ثانوية
Self-appraisal	التقييم الذاتى
Self assertion	حاجة الموظف الى الاحساس بالكفاءه
Self awareness	ادراك القائد لنفسه
Self Control	ضبط النفس
Self discipline	الانضباط الذاتى

Self esteem	حاجة الموظف الى الاحترام والتقدير الذاتى
Selling a decision	الترويج للقرار ولبيعــه
Self realization	حاجة الموظف الى تحقيق ذاته
Sence of belongingness	حاجة الموظف الى الاحساس بالانتماء والتنظيم الذى يعمل فيه
Sence of humer	روح المرح والدعايه
Sensitivity raining	التدريب الحســى
Situational approach	المدخل الموقفــى
Situational Theory	نظرية الموقف
Skills aproach	مدخل المهـــارات
Social approach	المدخل الاجتمــاعى
Social needs	حاجات اجتماعية
Social organization theory	نظرية التنظيم الاجتماعى
Social Values	قيم اجتماعية
Soft appproach	مدخل اللين (النظرية الحديثة للادارة)
Span of Control	نطــاق الاشــراف
Special Knowledge	المعرفه المتخصصة
Stability of tenuse personnel	مبدأ ثبات المستخدمين
Staff agences	وحدات استشارية
Staffing	شئون الموظفــين
Status	المكانـــه
Strategic objectives	اهداف تكتيكية
Stratigic group	تجمع الموظفين الاستراتيجيين

Structural Planning	التخطيط الهيكلـــــى
Successful leadership	قياده ناجحـــــــة
Supervisor	مشــــرف
Suspicious	نزاع للشــــــك
System of rotation in office	نظام دورية الوظيفـــــة
Tactical objectives	أهـــــداف تكتيكيـــــه
Task characteristics	خصــــائصـــ العمــــل
Task definition	تعريف النشاطات
Task a structure	البنــاء التنظيمى للعمـل
Team Work	عمـــل فريقـــــى
Technical rules or norms	قواعد أو معايير فنيـــــة
Technical skills	المهارات الفنيـــــــة
The acceptance theory of authority	نظرية السلطة المقبولة
The conference Board	مجلس المؤتمرات
The great man theory	نظرية الرجل العظيم
The Human relation Movement	حركة العلاقات الانسانية
The revisionist apreach	المدخل التعديلى
The spirit of service	روح الخدمة العـامة
Thoroughness	الفهم العميق والشامل للامور
Top management	الادارة العليــــا
Traditional authority	السلطة التقليدية
Training	التدريب

Traits Theory	نظرية السمـــات
Undue premises	استبعاد لا مبرر له
Unity of Command	وحـدة الرئاســة
Unity of Direction	مبدأ وحده التوجيه
Vertical cliques	شلل الموظفين التى تتكون رأسيا فى التنظيم الرسمى
Welfare state	دولة الرفاهـــه
Work premises	مقـــــر العمـــل

سلسلة علم الاجتماع المعاصر

صـــدر منهـــا :

الكتاب الأول :

ميادين علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمود عودة ومحمد على محمد والسيد الحسينى ، **دار المعـارف** ، الطبعـة الخامسة ، القاهرة ، ١٩٧٩ ٠

الكتاب الثانى :

نظرية علم الاجتماع : تأليف نيقولا تيماشيف ، ترجمة الدكاترة محمود عودة ومحمد الجوهرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى ، **دار المعـارف** ، الطبعـة الثامنة ، القاهرة ، ١٩٨٣ ٠

الكتاب الثالث :

أساليب الاتصال والتغير الاجتماعى : تأليف الدكتور محمود عودة ، **دار المعـارف** ، القاهرة ، ١٩٧٠ ٠

الكتاب الرابع :

تمهيـد فى علم الاجتماع : تأليف بوتومـور ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى ، **دار المعـارف** ، الطبعـة الخامسة ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الخامس :

مجتمع المصنع : دراسة فى علم اجتماع التنظيم : تأليف الدكتور محمد على محمد ، الهيئة العامة للكتاب بالاسكندرية ، ١٩٧٢ ٠

الكتاب السادس :

الصفوة والمجتمع : تأليف بوتومور ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعليــاء شـكرى والسيد الحسيني ومحمد عـلى محمد ، الطبعـة الثانيـة دار المعـارف ، القاهرة ، ١٩٧٨ ٠

الكتاب السابع :

الطبقات فى المجتمع الحديث : تأليف بوتومور ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى ، الطبعة الثالثة ، دار المعـارف ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الثامن :

علم الاجتماع الفرنسى المعاصر : تأليف الدكتورة علياء شكرى ، الطبعة الثانية ، دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٩ ٠

الكتاب التاسع :

قراءات معاصرة فى علم الاجتماع : للدكاترة علياء شكرى ومحمد على محمد ومحمد الجوهـرى ، الطبعـة الثـانية ، دار الكتـاب للتـوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٩ ٠

الكتاب العـاشر :

دراسـات فى التنمية الاجتماعية : تأليف الدكاترة السـيد الحسينى ومحمد على محمد وعليـاء شكرى ومحمد الجوهرى ، الطبعـة الرابعـة ، دار المعـارف ، القاهرة ، ١٩٧٩ ٠

الكتاب الحادى عشر :

مشكلات أساسية فى النظرية الاجتماعية : تأليف جون ركس ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى ومحمد سـعيد فرح ومحمد على محمد والسـيد الحسينى ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، ١٩٧٣ ٠

الكتاب الثانى عشر :

دراسات فى التغير الاجتماعى : للدكاترة : محمد على محمد والسيد الحسينى وعلياء شكرى ومحمد الجوهرى دار الكتب الجامعية القاهرة ۰ ۱۹۷۳ ۰

الكتاب الثالث عشر :

دراسة علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى ومحمد على والسيد الحسينى ، الطبعة الرابعة ، **دار المعارف** ، القاهرة ۰ ۱۹۸۳ ۰

الكتاب الرابع عشر ::

علم الاجتماع الريفى والحضرى : للدكتور محمد الجوهرى والدكتورة علياء شكرى ، الطبعة الثانية ، **دار المعارف** ، القاهرة ۱۹۸۳ ۰

الكتاب الخامس عشر :

مقدمة فى علم الاجتماع : تأليف الكس انكلز ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على ، الطبعة السادسة **دار المعارف** ، القاهرة ، ۱۹۸۳ ۰

الكتاب السادس عشر :

مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى : تأليف الدكتور محمد الجوهرى ،دار الثقافة للنشر ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ۱۹۸۳ ۰

الكتاب السابع عشر :

علم الفولكلور : الجزء الأول ، تأليف الدكتور محمد الجوهرى ، الطبعة الرابعة ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ۱۹۸۱ ۰

الكتاب الثامن عشر :

النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم : تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثالثة ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ۱۹۸۱ ۰

الكتاب التاسع عشر :

مصادر دراسة الفولكلور العربي : اشراف الدكتور محمد الجوهرى ، دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٨ ٠

الكتاب العشـــرون :

الدراسة العلمية للمعتقدات الشعبية : اشراف الدكتور محمد لجوهرى ٠ دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٨ ٠

الكتاب الحادى والعشرون :

علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث : تاليف الدكتور محمد الجوهرى ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الثانى والعشرون :

علم الفولكلور ، الجزء الثانى ، دراســة المعتقدات الشعبية : تأليف الدكتور محمد الجوهرى ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ ٠

الكتاب الثالث والعشرون :

بعض ملامح التغير الاجتماعى الثقافى فى الوطن العـربى - دراسة ميدانية لثقافة بعض المجتمعـات المحلية فى المملكة العربيـة السعودية : تاليف الدكتورة علياء شـــكرى ، الطبعـة الثانية ، دار الثقافة للنشر ، القـاهرة ، ١٩٨٣ ٠

الكتاب الرابع والعشرون :

التراث الشعبى المصرى فى المكتبة الأوربية : تأليف الدكتورة عليـاء شكرى ، دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٩ ٠

الكتاب الخامس والعشرون :

الاتجاهات المعاصرة فى دراسة الأسرة : تأليف الدكتورة علياء شكرى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ ٠

الكتاب السادس والعشرون :

دراسات معاصرة فى علم الاجتماع : تأليف الدكتورة علياء شكرى ، دار المعارف ، القاهرة ، تحت الطبع ·

الكتاب السابع والعشرون :

عادات الطعام فى الوطن العربى : تأليف الدكتور علياء شكرى ، تحت الطبع ·

الكتاب الثامن والعشرون :

الفلاحون والدولة : تأليف الدكتور محمود عودة ،دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٩ ·

الكتاب التاسع والعشرون :

تاريخ علم الاجتماع : الجزء الأول تأليف الدكتور محمد على محمد ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ ·

الكتاب الثلاثون :

علم الاجتماع والمنهج العلمى : تأليف الدكتور محمد على محمد ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨٢ ·

الكتاب الحادى والثلاثون :

اصول علم الاجتماع السياسى : تأليف الدكتور محمد على محمد ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨٠ ·

الكتاب الثانى والثلاثون :

جماعات الغجر مع اشارة لغجر مصر والبلاد العربية : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ ·

الكتاب الثالث والثلاثون :

الأنثروبولوجيا : أسس نظرية وتطبيقات عملية : تأليف الدكتور محمد الجوهرى ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ ·

الكتاب الرابع والثلاثون :

علم الاجتماع السياسى : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، ١٩٨١ .

الكتاب الخامس والثلاثون :

علم الاجتماع العسكرى : التحليل السوسيولوجى لنسق السلطة العسكرية : تأليف الدكتور أحمد خضر ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

الكتاب السادس والثلاثون :

الفكر الاجتماعى : نظرة تاريخية عالمية ، تأليف هاينز موس ، ترجمة الدكتور السيد الحسينى والدكتورة جهينة سلطان العيسى ، الطبعة الثانية ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب السابع والثلاثون :

التنمية والتخلف : دراسة تاريخية بنائية ، تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثانية ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الثامن والثلاثون :

المدينة : دراسة فى علم الاجتماع الحضرى ، تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثانية ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب التاسع والثلاثون :

النظرية الاجتماعية المعاصرة : دراسة لعلاقة الانسان بالمجتمع ، تأليف الدكتور على ليلة ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الأربعون :

علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية : تأليف الدكتور أحمد زايد ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١

الكتاب الحادى والأربعون :

البناء السياسى فى الريف المصرى : تحليل لجماعات الصفوة القديمة والجديدة ، تأليف الدكتور أحمد زايد ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الثانى والأربعون :

علم الاجتماع الأمريكى : دراسة لأعمال تالكوت بارسونز ، تأليف جى روشيه ، ترجمة الدكتور محمد الجوهرى والدكتور أحمد زايد ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الثالث والأربعون :

البنائية الوظيفية فى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور على ليلة ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الرابع والأربعون :

علم الاجتماع والنقد الاجتماعى : تأليف بوتومور ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى والسيد الحسينى وعلى ليلة وأحمد زايد ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ ٠

الكتاب الخامس والأربعون :

الاقتصاد والمجتمع فى العالم الثالث : تحرير الن مونتجوى ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهرى وعلى ليلة وأحمد زايد ، **دار المعارف** ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ ٠

الكتاب السادس والأربعون :

وقت الفراغ فى المجتمع الحديث : تأليف الدكتور محمد على محمد ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨١ ٠

الكتاب السابع والأربعون :

علم الاجتماع : تأليف جونسون ، ترجمة وتعليق الدكاترة علياء شكرى ومحمد الجوهرى وعلى ليلة وأحمد زايد وحسن الخولى ، تحت الطبع ٠

الكتاب الثامن والأربعون :

الريف والمدينة فى مجتمعات العـالم الثالث : مدخل اجتماعى ثقافى ، تأليف الدكتور حسن الخولى ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، ١٩٨٢ .

الكتاب التاسع والأربعون :

المرأة المصرية بين البيت والعمل : تأليف الدكتور محمد سلامة آدم ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، ١٩٨٢ .

الكتاب الخمســون :

النظرية الاجتماعية فى الفكر الاسلامى : تأليف الدكتورة زينب رضوان ، **دار المعارف** ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب الحادى والخمسون :

نحو نظرية اجتماعية نقدية : تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب الثانى والخمسون :

التغير الاجتماعى . اختيار وترجمة : الدكاترة محمد الجوهرى وعلياء شكرى وعلى ليلة ، **دار المعارف** ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب الثالث والخمسون :

النظرية الاجتماعية ودراسة الأسرة : تأليف الدكتورة سامية الخشاب ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

الكتاب الرابع والخمسون :

البنـاء الاجتماعى والثقافة فى مجتمع الغجر : دراسـة أنثروبولوجية لتأثير البناء والثقافة والشخصية على التكامل الاجتماعى ، تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا ، الطبعة الأولى ، **دار المعارف** ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

الكتاب الخامس والخمسون :

المجتمع والثقافة والشخصية : تأليف الدكاترة محمد على محمد وغريب سيد أحمد وعلى جلبى ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨٢ ·

الكتاب السادس والخمسون :

التصنيع فى الدول النامية ، ترجمة الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ ·

الكتاب السابع والخمسون :

علم اجتماع الادارة – مفاهيم وقضايا ، تأليف الدكتور عبد الهادى الجوهرى ، **دار المعارف** ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ ·

فهرس

صفحة

رقم الايداع ٨٣/٢٣٧٤

الترقيم الدولى ١ ــ ٠٣٩٧ ــ ٠٢ ــ ٩٧٧

دار النضامين للطباعة
٢٢ شارع سامى - ميدان لاظوغلى
القاهرة - تليفون ٣٠٥٥٦



٠١/١١٤٧٨٤

٢٥٠ م